



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Poshtel Pet & Breakfast, estudio de viabilidad de un hotel Pet Friendly en el entorno urbano de Barcelona

Autor/es

MARIA RENARD HERNÁNDEZ

Director/es

Emma Juaneda Ayensa

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Turismo

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2019-20



***Poshtel Pet & Breakfast, estudio de viabilidad de un hotel Pet Friendly en el entorno urbano de Barcelona***, de MARIA RENARD HERNÁNDEZ (publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

**TRABAJO FIN DE GRADO  
GRADO EN TURISMO**

**Poshtel Pet & Breakfast, estudio de viabilidad de un hotel  
Pet Friendly en el entorno urbano de Barcelona**

**Poshtel Pet & Breakfast, feasibility study of a Pet  
Friendly hotel in the urban environment of Barcelona**

Autor: D<sup>a</sup>. Maria Renard Hernández

Tutor: Prof. D<sup>a</sup>. Emma Juaneda Ayensa

**CURSO ACADÉMICO 2019-2020**

## ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. PRESENTACION DEL PROYECTO.....	5
2.1. Descripción de la idea de negocio .....	5
2.2. Misión, visión y valores y objetivos .....	6
2.3. Propuesta de valor.....	6
2.3.1. Producto principal .....	6
2.3.2. Producto ampliado .....	7
2.3.3. Otras especificaciones .....	8
2.4. Nombre del establecimiento .....	8
2.5. Selección de la localización.....	8
3. ANALISIS DE MERCADO .....	10
3.1. Análisis externo .....	10
3.1.1. Definición del sector de actividad.....	10
3.1.2. Análisis entorno general: Análisis PEST.....	11
3.1.3. Segmentación y perfil del cliente objetivo .....	16
3.1.4. Análisis de las fuerzas de Porter.....	18
3.1.5. Análisis de la competencia .....	23
3.2. Análisis interno:.....	25
3.2.1. Cadena de valor .....	25
3.2.2. Compromiso de calidad con el cliente.....	28
3.3. Análisis DAFO.....	30
3.4. Objetivos estratégicos .....	30
3.5. Marketing Mix .....	31
3.5.1. Producto.....	31
3.5.2. Precio .....	32
3.5.3. Distribución .....	33
3.5.4. Comunicación.....	35
4. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	36
4.1. Modelo organizativo de la empresa.....	36
4.2. Determinación de las necesidades de personal: funciones y responsabilidades .....	36
4.3. Política salarial y gastos de personal .....	39
4.4. Organigrama de la empresa .....	40
5. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO .....	40
5.1. Estructura económica y financiera.....	40
5.1.1. Plan de inversión y financiación .....	41
5.1.2. Plan de ingresos y gastos .....	42
5.1.3. Plan de Tesorería.....	45

5.2. Plan financiero agregado .....	46
5.3. Balance de situación .....	47
5.4. Conclusión de viabilidad del proyecto.....	48
CONCLUSIONES .....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50

*Aquí va mi pequeña  
mención a mi familia. A  
ti Rafael por ser mi  
soporte y a Mi Dalton,  
por ser la verdadera  
inspiración de este  
proyecto.*

## RESUMEN:

En las siguientes páginas el lector podrá encontrar un documento exhaustivo y riguroso de la creación de un plan de empresa. Documento por el cual se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, se examina su viabilidad económica y financiera y se desarrollan todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir una idea empresarial en un proyecto de negocio real que permita la puesta en marcha de la actividad que se pretende llevar a cabo.

La idea de negocio que se va a exponer en las siguientes líneas esta enmarcada dentro del sector hotelero y *Pet Friendly*, el proyecto se denomina “Poshtel Pet & Breakfast”.

Poshtel Pet & Breakfast se vende como un proyecto innovador dirigido a turistas que no quieran renunciar a viajar con sus mascotas, y que además lo quieran hacer en un entorno urbano.

El desarrollo de este proyecto pretende ser la muestra definitiva de los conocimientos adquiridos a lo largo de cuatro años de estudio de grado en turismo en la Universidad de la Rioja.

## ABSTRACT:

On the following pages the reader can find a comprehensive and rigorous document on the creation of a business plan. Document by which a business opportunity is identified, described and analyzed, its economic and financial viability is examined, and all the necessary procedures and strategies are developed to turn a business idea into a real business project that allows the implementation of the activity to be carried out.

The business idea that is going to be exposed in the following lines is framed within the hotel and pet friendly sector, the project is called "Postal Pet & Breakfast".

Postal Pet & Breakfast is sold as an innovative project aimed at tourists who do not want to give up traveling with their pets, and who also want to do so in an urban environment.

The development of this project aims to be the definitive sample of the knowledge acquired during four years of undergraduate study in tourism at the University of La Rioja.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años los modelos de convivencia han cambiado, y es que mientras la natalidad descende, el modelo de familia con mascota no para de crecer. Actualmente, las cifras revelan que un 40% de los hogares españoles convive con un animal de compañía y se contabilizan mas de 22 millones de mascotas en el país (ANFAAC, 2017).

Este proyecto pretende desarrollar un plan de empresa de una empresa enfocada al comercio *Pet Friendly* pero de suma innovación puesto que incorpora una tipología de alojamiento de nueva creación como se expondrá mas adelante.

Antes de proseguir con el desarrollo del trabajo se debe de abarcar la explicación de unos términos fundamentales para la correcta comprensión de la idea de negocio.

**Posh** significa elegante en ingles y fusionado con la palabra **hotel**, obtenemos **Poshtel**.

***Pet Friendly***, vocablo anglosajón cuyo significado literal se traduce como mascota-amistoso. Este termino es empleado por todos los establecimientos donde las **mascotas son bienvenidas**.

***Hotel boutique***: termino desarrollado en la Europa de los 80 para referirse a un nuevo tipo de alojamientos caracterizados ubicación, estilo, servicio personalizado y dirigidos a un *target* de capacidad económica media-alta entre 20 y 50 años (Anhar, 2001).

Se escoge Barcelona para ubicar el proyecto por ser la ciudad donde nació y se crio la promotora, pero además y especialmente por ser el enclave perfecto para un proyecto de estas características. Por ser una ciudad con muchos establecimientos *Pet Friendly*, por disponer de una red de transportes que garantiza la movilidad con las mascotas y por el entorno de turismo urbano, donde además poder disfrutar con playas caninas y montañas sin salir de la ciudad.

El presente trabajo esta estructurado en diez secciones cada una de las cuales cuenta con varios puntos a desarrollar. Las dos primeras secciones presentación y descripción del proyecto, servirán para situar al lector en el contexto y prepararlo para los posteriores apartados de desarrollo. A continuación, encontramos el bloque central de todo plan de empresa que he agrupado en dos grades puntos: 1) Análisis del mercado y 2) Plan de organización y recursos humanos: modelo organizativo de la empresa y sus componentes.

El ultimo apartado esta dedicado al análisis de viabilidad económica desarrollado en dos puntos: 1) la estructura económico-financiera que se va a necesitar para poder poner en marcha la empresa y 2) dedicado a la viabilidad de la empresa la cual esta basado en el estudio de las líneas anteriores.

Finalmente se encuentran las conclusiones que viene a ser una síntesis de los aspectos claves del trabajo y el momento de exponer las dificultades y sensaciones finales del proyecto.

## **2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

### **2.1. Descripción de la idea de negocio.**

El objetivo de este proyecto es realizar un plan de negocio para la puesta en marcha de un hotel boutique *Pet Friendly* en el entorno urbano de Barcelona.

El nombre del proyecto es Poshtel Pet & Breakfast, se trata de un hotel boutique ubicado en la ciudad de Barcelona y acondicionado para que los viajeros puedan disfrutar de unas vacaciones en un entorno urbano acompañados por su mascota. Esta es la necesidad que se pretende cubrir mediante este proyecto, necesidad de un tipo de cliente turístico que esta cada vez más en auge: el de los dueños que viajan con sus mascotas. Ofreciéndoles un alojamiento en el centro de Barcelona que les permita poder disfrutar de unas vacaciones de turismo urbano, sin tener que renunciar a hacerlo con su mascota. Es una propuesta innovadora puesto que no se trata del clásico alojamiento que admite mascotas sino un alojamiento pensado para dueños y sus mascotas, diseñado teniendo en cuenta la comodidad y disfrute de ambos. Ofrecemos estancia combinada con una pequeña guardería canina y actividades diversas, que harán de tu paso por Poshtel Pet & Breakfast una experiencia única.

Poshtel Pet & Breakfast quiere promocionar el turismo urbano y ofrecerlo como la alternativa al turismo rural o a las residencias de mascotas.

## 2.2. Misión, visión y valores y objetivos.

### *Misión*

En Poshtel Pet & Breakfast redefinimos el concepto *Pet Friendly*. Somos el primer Hotel Boutique donde las mascotas son más que bienvenidas, pues pensamos en su comodidad y la de sus dueños. Podrás alojarte con tu mascota en dos modalidades de alojamiento: privado y compartido, disfrutando además de servicios extra guardería o actividades lúdicas y culturales. Trabajamos enfocados en cubrir la necesidad de viajar con mascotas a un entorno urbano para un público de mediana edad comprendido por parejas, familias y *Solo Travellers*.

No dejes a tu mejor amigo en casa, comparte un hogar lleno de experiencias en Barcelona sin renunciar al turismo urbano.

### *Visión*

Poshtel Pet & Breakfast aspira a afianzarse como el mejor servicio de alojamiento urbano para las mascotas y sus dueños incorporando nuevas actividades que refuercen la experiencia ofrecida y así mismo, se contempla impulsar el turismo *Pet Friendly* mediante la apertura de nuevos locales en los núcleos urbanos más importantes del país.

### *Valores*

- > Atención al cliente inmejorable
- > Respeto por los animales
- > Trabajo en equipo
- > Innovación
- > Competitividad

## 2.3. Propuesta de valor

### *2.3.1. Producto principal*

Poshtel Pet & Breakfast se ubicará en un edificio de cuatro plantas con aparcamiento subterráneo. Contará con 34 habitaciones de dos modalidades diferentes uso privado y dormitorio compartido cubriendo así la necesidad de nuestros tres nichos de mercado: parejas, familias y *solo travellers*. El hotel capacidad total para albergar a 89 personas.

#### **Habitaciones de uso privado:**

- Habitación doble *ensuite*: de uso doble o individual. (20 habitaciones)
- Habitación familiar cuádruple *ensuite*: de uso triple o cuádruple. (10 habitaciones)
  - Cama matrimonial y litera, separación de espacios mediante puerta corredera.

Prestaciones comunes de las habitaciones privadas:

- Baño con plato de ducha,
- Cama *queen size* (160 cm x 200 cm),
- TV
- Armario
- Escritorio



- Rincón para la mascota: dispondrá de cama, comedero, bebedero y pack de bienvenida que incluirá con chuches y pañoleta publicitaria “Poshtel Pet & Breakfast”.

#### **Dormitorios compartidos:**

- Habitaciones cuádruples (4 habitaciones)
  - dos mixtas y dos femeninas.

Este producto es el mas innovador del hotel se trata de habitaciones compartidas que gozarán de intimidad gracias a las separaciones mediante un tabique y una puerta corredera que hace que cada cama del dormitorio se convierta en un espacio individual en el que alojarse con su mascota de forma segura. Para la comodidad del dueño y mascota, la cama que será de tamaño ligeramente superior a la individual (105 cm de ancho x190) estará a una cierta altura dejando un espacio totalmente hueco bajo esta. Será en ese espacio donde se albergará el rincón para la mascota, dispondrá del pack de bienvenida con comedero, bebedero, chuches y pañoleta publicitaria “Poshtel Pet & Breakfast”.

Estos dormitorios solo estarán disponibles para alojarse con perros, debiendo los gatos alojarse en habitación privadas. Además, los clientes que opten por este tipo de modalidad dispondrán de dos horas diarias gratuitas de guardería canina para poder realizar sus actividades diarias.

De este modo creamos una nueva modalidad de alojamiento: habitaciones compartidas en las que alojarse también con la mascota.

#### *2.3.2. Producto ampliado*

Además del producto principal Poshtel Pet & Breakfast cuenta con unos servicios añadidos para completar la oferta de alojamiento. Estos servicios son los siguientes:

- **Guardería canina – paseadores:** los clientes podrán contratar el servicio de guardería canina cuando no puedan llevarse a sus mascotas a las actividades turísticas. La guardería contará con un espacio de esparcimiento canino ubicado en la azotea del edificio.
- **Bar:** el hotel contará con una bar en la azotea en la que tomarse algo disfrutando de las bonitas vistas de la capital catalana, por supuesto las mascotas son bienvenidas. Horario: 7 – 23h. Ofertamos desayuno de 7 a 12h.
- **Clases de *agility*:** se trata de una actividad en la que los perros deben completar un circuito de obstáculos. Esta actividad la podrán realizar con sus dueños o durante el rato que se encuentren en la guardería canina.
- **Actividades sociales y culturales:**
  - club social: esta actividad servirá para que los dueños se puedan relacionar y conocerse mejor, estará especialmente recomendado para las personas que se alojen en las habitaciones compartidas para que los perros puedan conocerse previamente.
  - *Trip days* (excursiones): desde el se ofertarán toda una serie de actividades turísticas y de ocio para disfrutar con las mascotas. Ej: playas caninas, rutas de *trekking*, actividades de aventura...
  - City tours: Poshtel Pet & Breakfast realizará rutas emblemáticas por la ciudad tanto diurnas como nocturnas. Ej: ruta modernista de Gaudí, ruta por la Barceloneta, ruta por los diferentes parques de la ciudad...

### 2.3.3. Otras especificaciones

El hotel estará abierto las 24h, para garantizar que los clientes hagan el *check in* en el horario que más les convenga. El *check out* estará finalizado a las doce pudiendo los clientes haber reservado previamente un *late check out* hasta las 6 de la tarde.

El hotel estará dotado de aire acondicionado y de calefacción por suelo radiante.

Las actividades organizadas se programarán de forma trimestral y serán publicadas en todos los canales de comunicación de Poshtel Pet & Breakfast creando así un reclamo mas para los clientes.

Las cerraduras de acceso a las habitaciones estarán dotadas de lectores código QR, disponiendo el cliente de una llave de acceso modo *Passbook* en su dispositivo electrónico.

## 2.4. Nombre del establecimiento

**Poshtel Pet & Breakfast**, el nombre ha sido elegido para recoger las características del producto a ofrecer.

Poshtel – engloba elegancia y estilo propio.

Pet & Breakfast – el término es un juego de palabras entre tipo de alojamiento *Bed & Breakfast*, al ser sustituido *bed* (cama) por *pet* (mascota).

## 2.5. Selección de la localización

En lo primero en lo que se pensó a la hora de escoger la localización fue en una ciudad que se ajustase lo mejor posible a las características y necesidades del proyecto.

Se busco una ciudad accesible por coche ya que el cliente objetivo se desplazaría mayoritariamente por carretera para poder llevar a su mascota. Una ciudad que fuese un foco atractivo de turismo urbano, que fuera considerada una ciudad *Pet Friendly* por los servicios y posibilidad de ir con tu mascota a distintos establecimientos de ocio y con una oferta complementaria interesante.

Se valoraron dos ciudades: Madrid y Barcelona, pues ambas cumplen con los requisitos anunciados en el párrafo. Si bien, finalmente se optó por Barcelona por motivos personales, por incluir entornos de mar y montaña que pudieran ayudar a cumplimentar mejor nuestra oferta y por la accesibilidad por carretera para los turistas internacionales de los países vecinos especialmente si pensamos en Francia o Alemania.

A parte de estos supuestos, para la decisión final de ubicación también se tuvieron en cuenta la comparación de datos de una serie de variables que se comentan a continuación:

- **Establecimientos, plazas hoteleras y tasa de ocupación:**

Figura 1: Oferta hotelera de las ciudades de Madrid y Barcelona (total)

2019	Madrid	Barcelona
Nº establecimientos	842	442
Plazas	87.648	73.173
Tasa de ocupacion (%)	78%	82,8%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos extraídos del INE y el observatorio de turismo de Barcelona.

- **RevPAR:** Ingresos por habitación disponible. Este grafico nos ofrece una comparativa de la variable entre el primer trimestre del 2018 y 2019.

Figura 2: Comparativa del primer semestre 2018/2019



Fuente: STR, recuperado de Hosteltur (2019)

- RevPAR Barcelona (2019) es de 114,26€ y una tasa de variación interanual respecto al mismo periodo del año anterior del 12,69%.
- RevPAR Madrid (2019) es de 91,67% con una tasa de variación interanual respecto al mismo periodo del año anterior del 15,06%.

- **Gasto medio del turista en alojamiento y estancia media**

Figura 3: Gasto y estancia medios total en las ciudades de Madrid y Barcelona

2019	Madrid	Barcelona
<b>Estancia media</b>	<b>2,17</b>	<b>2,5</b>
<b>Gasto medio en alojamiento</b>	<b>270*</b>	<b>98,4</b>
*No se ha podido obtener el dato de gasto exclusivo de alojamiento, se trata del gasto medio diario.		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE y del observatorio del turismo de Barcelona

A partir del estudio de los datos presentados concluimos que el mercado en la ciudad de Barcelona es mas favorable para la realización del proyecto y que por tanto Poshtel Pet & Breakfast se ubicará en la capital catalana.

Para sintetizar la presentación del proyecto exponemos esta figura resumen de los principales datos de la empresa que se irán desarrollando a lo largo del trabajo.

Figura 4: Datos de la empresa

DATOS DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA EMPRESA	Poshtel Pet & Breakfast
SECTOR DE LA EMPRESA	Hosteleria
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	5510.- Hoteles y alojamientos similares Hoteles y alojamientos similares (CNAE)
LOCALIZACION	Barcelona centro
FORMA JURIDICA	Sociedad limitada
TAMAÑO	pequeña - mediana empresa
PERSONAL	20 trabajadores
INSTALACIONES	hotel de 4 plantas - 34 habitaciones
CLIENTES	Parejas, <i>solo travellers</i> y familias que viajan con mascotas.
PRODUCTO OFERTADO	alojamiento con mascotas
INVERSIÓN	501.299,79 €
FACTURACIÓN MEDIA	1.868.668,62 €

Fuente: Elaboración propia

### 3. ANALISIS DE MERCADO

#### 3.1. Análisis externo

##### 3.1.1. Definición del sector de actividad

Poshtel Pet & Breakfast es una empresa del sector hotelero y mas concretamente, atendiendo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) pertenece al grupo con código 5510 –“hoteles y alojamientos similares”. Así mismo, para conocer la definición de alojamiento turístico acudimos a la Ley 13/2002, de 21 de junio, de turismo de Cataluña.

Así según el artículo 38 de dicha ley:

“Tienen la consideración de establecimiento de alojamiento turístico los que, de forma habitual y con carácter profesional, ofrecen a los usuarios turísticos, mediante precio, alojamiento temporal que no constituya un cambio de residencia para la persona alojada, de acuerdo con las condiciones y las características establecidas por reglamento.”

Por tanto, Poshtel Pet & Breakfast es un establecimiento turístico puesto que cumple con la clasificación anterior. Además, al ubicarse dentro del alojamiento una guardería también ofrecemos actividad de núcleo zoosanitario, que es el nombre técnico que reciben aquellos

establecimientos que se dediquen a la recogida de animales, zona de adiestramiento, acogida temporal o duradera, venta, compra, donación, etc. de animales domésticos, salvajes o mascotas.

### 3.1.2. Análisis del entorno general: Análisis PEST

Es de vital importancia realizar un análisis del entorno general en el que opera la empresa para poder posicionarse correctamente y tener capacidad de adaptación ante los cambios. La herramienta PEST nos va a permitir realizar el estudio del entorno examinando cada uno de los factores que lo conforman, conociendo así cual es el nivel de complejidad del mercado. Dichos factores afectarán de forma diversa a la empresa y eso nos permitirá obtener una serie de oportunidades y amenazas a los que nuestro negocio se va a ver expuesto y que deberemos plasmar más adelante en el análisis DAFO.

#### Factores político-legales

Tal y como establece la constitución española en su artículo 148.1 la competencia en turismo es exclusiva de las autonomías, es por ello por lo que el estar ubicado Poshtel Pet & Breakfast en Barcelona tendremos que acudir a la normativa turística catalana para poder comenzar la actividad de la empresa.

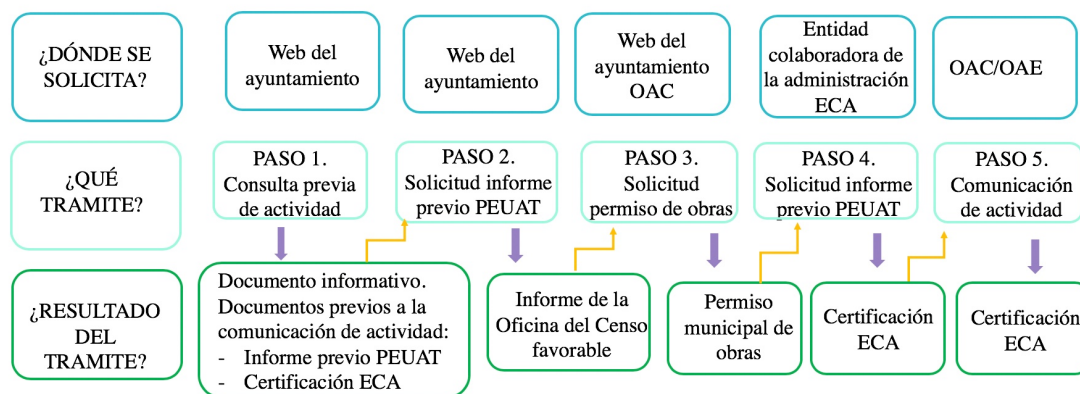
Actualmente la legislación que regula el turismo en Catalunya comprende: La Ley 13/2002, de 29 de junio, de Turismo de Cataluña y el Decreto 159/2012, de 20 de noviembre, de establecimientos de alojamiento turístico y de viviendas de uso turístico, para poner en marcha nuestra actividad habrá que atenerse a los requisitos dispuestos en dicha legislación.

Barcelona es una ciudad con mucha presión turística ello motivo la realización del Plan Especial Urbanístico de Alojamiento Turístico (PEUAT) aprobado en el 2017 y cuyo organismo responsable es el Área de Ecología Urbana. La gerencia de dicha área será la encargada de emitir un informe de carácter preceptivo que evaluará si se cumplen las condiciones establecidas en el PEUAT y en caso de cumplimiento establece la reserva de plazas solicitadas.

Si bien es cierto que no existe restricción expresa a la apertura de establecimientos turísticos en la capital catalana si debemos concluir que la carga administrativa es importante y la legislación al respecto ardua.

En la imagen adjunta extraída del PEUAT se recogen todos los tramites previos al inicio de la actividad.

Figura 5: Guía de tramites para implantar nueva actividad de establecimientos turísticos.



Fuente: Elaboración propia a partir del manual operativo del PEUAT (2017)

## Factores económicos

Actualmente España representa una de las principales potencias económicas mundiales concretamente se sitúa la número 14 por volumen de producto interior bruto, con un PIB anual de 1.202.193M.€ en 2018 suponiendo una variación del 2,4% respecto al año anterior.

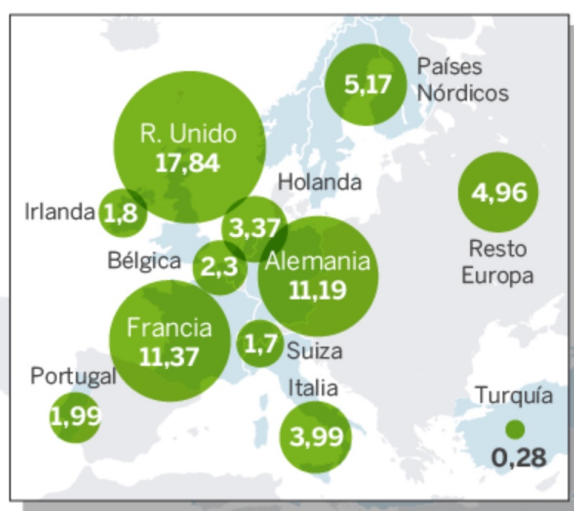
Figura 6: Financiación del FMI

Fondo Monetario Internacional							
Países	Población	PIB anual	PIB Per Capita	IDH	Deuda total (M. €)	Deuda (%PIB)	Déficit (%PIB)
TOTAL: FMI	7.515.837.198	72.081.371M.€	9.591€		58.654.731	81,37%	
Estados Unidos [+]	327.352.000	17.426.080M.€	53.233€	0,924	18.160.427	104,26%	-5,68%
China [+]	1.395.380.000	11.530.456M.€	8.263€	0,752	5.729.759	50,64%	-4,82%
Japón [+]	126.529.100	4.209.734M.€	33.271€	0,909	10.112.535	234,99%	-3,17%
Alemania [+]	83.019.213	3.344.370M.€	40.340€	0,936	2.069.007	61,90%	1,90%
Reino Unido [+]	66.647.112	2.419.186M.€	36.410€	0,922	2.054.922	85,90%	-2,30%
India [+]	1.352.617.328	2.354.689M.€	1.741€	0,640	1.565.963	68,05%	-6,40%
Francia [+]	67.028.048	2.353.090M.€	34.980€	0,901	2.315.266	98,40%	-2,50%
Italia [+]	60.359.546	1.765.421M.€	29.220€	0,880	2.380.306	134,80%	-2,20%
Brasil [+]	209.469.333	1.584.004M.€	7.562€	0,759	1.389.520	87,89%	-7,23%
Canadá [+]	36.994.000	1.454.071M.€	39.306€	0,926	1.303.612	89,94%	-0,39%
Rusia [+]	146.800.000	1.402.938M.€	9.557€	0,816	204.864	14,61%	2,92%
Corea del Sur [+]	51.635.000	1.371.957M.€	26.570€	0,903	541.803	37,68%	2,19%
Australia [+]	25.169.000	1.231.802M.€	48.941€	0,939	497.213	41,37%	-0,82%
España [+]	46.934.632	1.202.193M.€	25.730€	0,891	1.173.348	97,60%	-2,54%
México [+]	124.738.000	1.036.914M.€	8.313€	0,774	554.636	53,62%	-2,20%
Indonesia [+]	264.162.000	883.007M.€	3.343€	0,694	260.433	30,09%	-1,75%
Holanda [+]	17.282.163	774.039M.€	44.920€	0,931	405.504	52,40%	1,50%

Fuente: FMI, recuperado de Datosmacro.com

Para valorar la economía del país también cabe mencionar la riqueza de sus habitantes, así en 2018 el PIB per cápita español fue 25.730, suponiendo una variación del 3% respecto al 2017; por lo que se encuentra en el puesto 34 de los 196 países del ranking de PIB per cápita. Los datos en el 2019 son positivos con una variación 2% en el PIB anual y del 2,8% en el PIB per cápita (Datosmacro, 2019).

Figura 7: Llegada de turistas según nacionalidades (millones de personas)



Fuente: Datos INE, recuperado de El País

Según el Fondo Monetario Internacional se prevé que el crecimiento del producto interior bruto español se mantendrá en positivo, si bien es cierto que la variación será relativamente leve debido a las crisis y ciclos de la economía de un mundo tan cambiante.

Adjuntamos una imagen que recoge la llegada de turistas extranjeros a España por sus nacionalidades, porque resulta interesante hacer una comparativa con la figura 8 y es que observado

ambas imágenes podemos apreciar que algunos de los países que mas visitaron España en el 2016 tienen un PIB per cápita elevado lo que va a beneficiar a la industria turística y en definitiva al entorno en el que opera la empresa. Un caso concreto lo observamos con reino unido, se recibieron un total 11,19 millones de turistas alemanes en 2018 y su PIB per cápita se sitúa en los 40.340€.

Actualmente, según un estudio de elaborado en 2018 por la asociación empresarial Word Travel & Tourism Council (WTTC) el turismo es la industria que más beneficios aporta a la economía española suponiendo un 14,6 del Producto Interior Bruto (PIB) y generando 2,8 millones de empleo.

Esta situación se ve también reflejado en Cataluña donde el PIB es superior al 11% y representa el 13,6% del empleo en Cataluña (Idescat, 2019).

Podemos obtener datos todavía más concretos de la ciudad de Barcelona donde la situación también es muy positiva, ya que según el ultimo estudio del impacto económico del turismo en la ciudad publicado en 2013 por la Universidad de Girona la industria turística aportaba a la ciudad entre un 10% y 12% del PIB y se espera que los datos aumenten positivamente.

### Factores socioculturales

Los factores que han impulsado el crecimiento del turismo son varios destacando el crecimiento mundial a nivel global, el crecimiento de las familias de clase media con tiempo para disfrutar del ocio, el crecimiento del gasto mundial, las bajas tasas de desempleo, la depreciación de la moneda y la mayor facilidad en la obtención de países por todo el mundo que contribuyen al desplazamiento de las personas (WTTC, 2019).

A lo largo del 2018 se registraron mas de 1407,1 millones de llegadas de turistas internacionales, suponiendo un 6% de crecimiento con respecto al año anterior (OMT, 2018). En lo que respecta al periodo de enero a septiembre al 2019, el aumento de turismo internacional ha sido del 4%, las regiones que lideran este crecimiento son Oriente Medio, Asia y el pacifico. Europa experimentará un crecimiento lineal del 4% (OMT, 2019).

Además, como factor relevante para el funcionamiento de nuestro proyecto, cabe mencionar la importancia de las mascotas y es que según el censo de la Asociación Madrileña de Veterinarios de Animales de Compañía (AMVAC) hay 20 millones de mascotas en los hogares españoles. Esto se puede deber a los cambios en las estructuras familiares y es que cada vez son más las personas que deciden sumar una mascota a su familia o personas que viven solas y deciden convivir con una mascota, así como el cambio cultural que se vive hacia la tenencia responsable de los animales.

Los múltiples beneficios emocionales, psicológicos que nos aportan las relaciones con las mascotas unido al cambio en las estructuras familiares son los factores más destacables en el incremento de la tenencia de animales. Por causas como la incorporación de la mujer al trabajo, la natalidad se vio muy afectada, llegando en la actualidad a un indicador de fecundidad de 1,26 hijos por mujer en España (INE, 2018); ese hecho junto con un cambio de conciencia cultural y social, hizo que la familia tradicional se fuera viendo reemplazada por otro tipo de familias como las monoparentales o las homoparentales que han ido evolucionando hasta la actualidad y es en esta actualidad donde encontramos lo que conocemos como familias interespecie un nuevo modelo familiar en la que humanos y las mascotas gozan del mismo nivel jerárquico dentro del hogar, por lo que la mascota es tratado como un miembro mas de la familia (El País, 2019). Es tal el auge de este nuevo modelo familiar que mientras el numero de niños disminuye en los hogares españoles el



numero de mascotas no deja de crecer año tras año y es que actualmente el 40% de los hogares tiene mascota (La Razon, 2019). Es muy posible que esta cifra aumente en los próximos años puesto que los datos extraídos de una encuesta realizada a 1.000 españoles por el grupo Rover en octubre de 2019, concluye que un 19% de los encuestados prefiere perros y no hijos y además el 82% afirma que tener un perro les hace sentir la concepción de ser una familia.

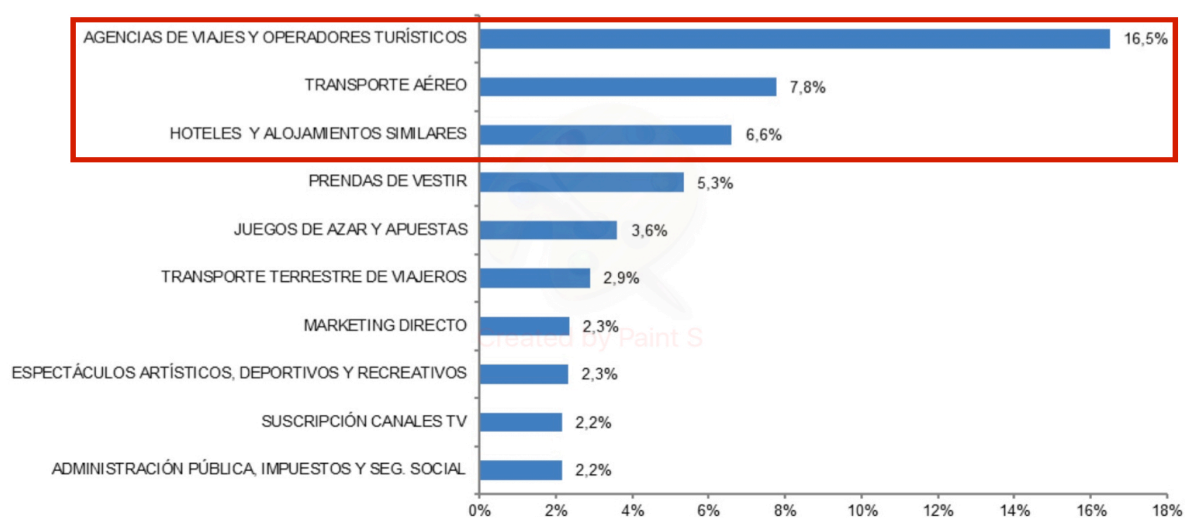
La nueva tendencia al turismo y el desarrollo de este nuevo tipo de familias va a favorecer la apareciendo de establecimientos como Poshtel Pet & Breakfast, donde se ofrecen servicios a la mascota como un miembro mas de la familia.

### Factores tecnológicos

En la era de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) son indudablemente importantes en el desarrollo de las empresas de la industria hotelera ya que ha permitido expandirla gracias al comercio electrónico, donde el sector turismo ocupa los primeros puestos representado el 31,2% de la facturación (Hosteltur, 2019). Las TIC nos permiten optimizar procesos, mejorar la gestión y buscar nuevas oportunidades de negocio (INE, 2016).

Figura 8: Principales actividades comercio electrónico

LAS DIEZ RAMAS DE ACTIVIDAD CON MAYOR PORCENTAJE DE VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO (III-19, porcentaje)



Fuente: CNMCDATA, recuperado de Hosteltur (2019)

Las TIC deben estar presentes en todos los ámbitos del negocio desde el diseño del producto, pasando por la distribución y finalmente en el proceso de contacto con el cliente. Donde es especialmente palpable y donde más vamos a hacer uso de la tecnología en Poshtel Pet & Breakfast es en el proceso de distribución para hacer llegar nuestra oferta al máximo de clientes posibles y en la optimización de procesos diarios.

Según datos del INE el gasto total del sector de alojamiento en bienes de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones durante 2016 en empresas de 10 a 49 empleados fue tan solo de 11.971,38 euros. Los usos más habituales son los siguientes (INE, 2016):



- *Cloud computing* (servicios en la nube): los servicios más utilizados son el E-mail, el almacenamiento de ficheros y las bases de datos. El 20,3% de los servicios de alojamiento hace uso de esta tecnología.
- El uso de medios sociales: que nos permitirán hacer crear e intercambiar contenido con nuestros clientes con nuestros clientes mostrándoles lo que les podemos ofrecer. Es especialmente importante la presencia en redes sociales ya que un 99,1% hace uso de ellas.
- Publicidad dirigida: anuncios que se realizan en función del comportamiento *on-line* de los usuarios. Esta publicidad se realiza especialmente a partir del análisis del contenido online que visitan: webs que visitan y la búsqueda de palabras claves. El 84,1% de las empresas del sector de alojamientos invierten en publicidad dirigida.

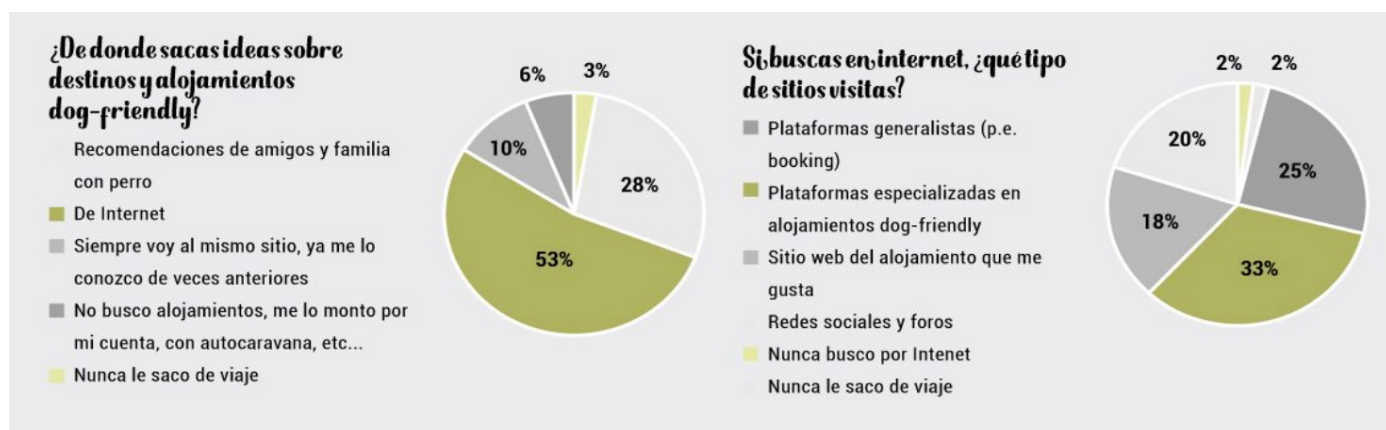
Debemos ser conscientes de que trabajamos para un turista digital y es que solo en España, según datos del instituto nacional de estadística (INE) en el 2019 el 91,4% de los hogares españoles tiene acceso a internet.

Acudiendo a un estudio redactado por Cetelem en el 2019 sobre el eCommerce en el sector viajes a partir de la información recopilada de 2.281 entrevistas realizadas a individuos de entre 18 y 65 años que hayan comprado a través de internet en los últimos doce meses un producto del sector; podemos destacar dos datos importantes para el sector:

- Los dispositivos mas utilizados para realizar las compras por internet son el PC y portátil con un uso por parte del 40% y 42% de los encuestados, respectivamente. Seguidos del Móvil que ha experimentado un incremento de uso del 6% respecto del año anterior.
- El tipo de canal mas utilizado para la realización de las compras es la pagina web propia del hotel empleada por un 42% de los encuestados, seguido por los comparadores de precios (31%) y las agencias de viajes online (OTAs) con un uso por parte del 29% de los entrevistados.

Concretamente los turistas que viajan con mascotas realizan el 53% de sus búsquedas en internet, especialmente planifican su viaje a partir de webs especializadas en turismo *Dog Friendly*, pero también cobran mucho peso el sitio web del alojamiento y las redes sociales.

Figura 9: Tipos de búsqueda turistas con mascota



Fuente: Dog Vivant, recuperado de Hosteltur (2019)

### 3.1.3. Segmentación y perfil del cliente objetivo.

El objetivo de toda empresa pasa por la maximización de los beneficios para ello es necesario conseguir clientes. La mejor forma de hacerlo es conociendo en profundidad el mercado demandante, de tal forma que podamos desarrollar una oferta sepamos como dirigirnos a el.

En el 40% de los hogares españoles conviven con un animal domestico, el rey por excelencia es el perro, las cifras aproximadas de perros registrados en los hogares españoles es de 6 millones. Otro de los animales mas comunes es el gato, con un total de 3.115.090 en España. (ANFAAC, 2017). En un 49% estas mascotas llegan a los hogares por medio de la adopción (Tiendanimal, 2019). Ello nos da información de que de un segmento con valores de concienciación social y empatía.

Una de las tendrías en viajes será el turismo con mascotas y es que en el 2020 un 42% de los viajeros escogerá un destino *Pet friendly* (Booking.com, 2019) Se trata de un tipo de cliente que ve a la mascota como un miembro más de su familia, por tanto, cuando se va de vacaciones no concibe hacerlo sin su mascota.

Para este tipo de personas las mascotas forman parte de su núcleo familiar, por lo que organizan y adaptan sus vacaciones para poder hacerlo con ellas (Dog Vivant, 2019). Es decir, buscan incluirla en su rutina vacacional y encontrar productos y servicios adaptados a ellas.

Un 90% de los dueños de mascotas realizan al menos un viaje con ellas al año (TravelGuau, 2014) y su mayor motivación es poder disfrutar de su compañía durante las vacaciones y el tiempo libre (Dog Vivant, 2019). Según una encuesta realizada en Taiwán a los turistas con mascotas de entre las actividades favoritas a la hora de viajar destacan (Hung, Cheng & Peng, 2013):

- > atracciones naturales
- > atracciones culturales
- > festivales
- > participar actividades turísticas que duraron 4 horas o más

La media de viajes al año es de 3,95 viajes al año y la duración de estos es de 5 noches (Dog Vivant, 2019).

En cuanto a destinos y alojamientos favoritos: según el blog de Dog Vivant (2019) un 55% de los turistas con mascotas encuestados viaja como primera opción a un destino de montaña o rural, un 36% escoge la playa y por último un 9% hace turismo urbano. Esto se debe a la mayor libertad y flexibilidad que ofrecen los alojamiento rurales en relación con las mascotas y esta es la misma razón por la que los turistas escogen como primer alojamiento un alojamiento rural o un apartamento turístico en los destinos de costa, en una posición inferior esta el hotel. No obstante, el estudio declara que el turismo urbano, que actualmente es la tercera opción para los viajes con mascota, irá *in crescendo* conforme las ciudades se adapten a las necesidades de este tipo de turistas.

El gasto que realiza este tipo de turistas en sus viajes es superior a la media (Dog Vivant, 2019):

- El gasto que realizan por noche los viajeros con perro es de 72,6€, lo que representa un 23% superior al gasto medio por noche del resto de viajeros españoles.

- El gasto medio por persona y viaje es de 361€, un dato muy significativo para demostrar las oportunidades que ofrece este nicho de mercado y es que es un gasto del 52% superior a la media del gasto de los turistas españoles que se gastan un promedio de 238€ por persona y viaje.

Son un tipo de turista informado que planifica con antelación y realiza en un 79% la búsqueda información por internet. En un 70% de los casos la búsqueda se realiza en webs especializadas *Dog Friendly* y en 65% de los casos en plataformas generales de reserva como Booking o Tripadvisor (Dog Vivant, 2019). También les dan importancia a las recomendaciones positivas de familiares o amigos (TravelGuau, 2014).

Son turistas activos en redes sociales y a los que les gusta compartir sus experiencias y es que en según los alojamientos que han participado en el estudio de Dog Vivant “hábitos de turismo con perro” el 35% de los clientes que se alojan con mascota valoran y recomiendan el establecimiento. Además, se trata de clientes fieles y agradecidos ya en un 27% de los turistas deciden repetir la estancia en el alojamiento.

Entre las preferencias de los viajeros con mascota destacan en primer lugar que estas puedan dormir en la habitación, la amabilidad y las recomendaciones del personal (TravelGuau, 2014).

Realizada la segmentación podemos concluir que nos vamos a dirigir nuestra oferta principalmente al segmento de clientes que viajan en pareja 49%, a las familias con hijos 21% a los que viven solos 9% (Dog Vivant, 2010). Es decir, nuestra cuota de mercado puede llegar a ser del 79%.

Se trata de un perfil de hombres y mujeres de mediana edad desde entre los 25 y los 55 años. De clase media-alta, dado que son los que pueden disponer del ocio y permitirse tener una mascota. Con estudios mínimos y superiores que les permitan acceder a trabajos de cierta calidad y con los que poder generar unos ahorros que posteriormente invertirán en el ocio con sus mascotas. Según el estudio realizado por Dog Vivant “hábitos de turismo con perro” la mayoría de las turistas con mascotas viven en núcleos urbanos de más de 100000 habitantes.

Nuestros clientes serán principalmente turistas nacionales, pero es interesante añadir que el 85% de los turistas que visitan Barcelona son turistas europeos (Enquesta de l’Activitat turística a la ciutat de Barcelona 2016. Ajuntament de Barcelona) principalmente de Francia, Alemania e Reino unido donde una media del 40% de los hogares convive con al menos un perro (FEDIAF, 2014). Por lo que este nicho de mercado también es una muy buena oportunidad de negocio.

Hemos visto que son clientes que buscan la calidad y a los que no les importa invertir más en sus vacaciones por una buena relación calidad-precio. Serán clientes que busquen la máxima amabilidad del personal y sentirse como en casa, además buscan experiencias únicas, socializar con otros dueños y sus mascotas y disfrutar de sus mascotas como un miembro más de la familia.

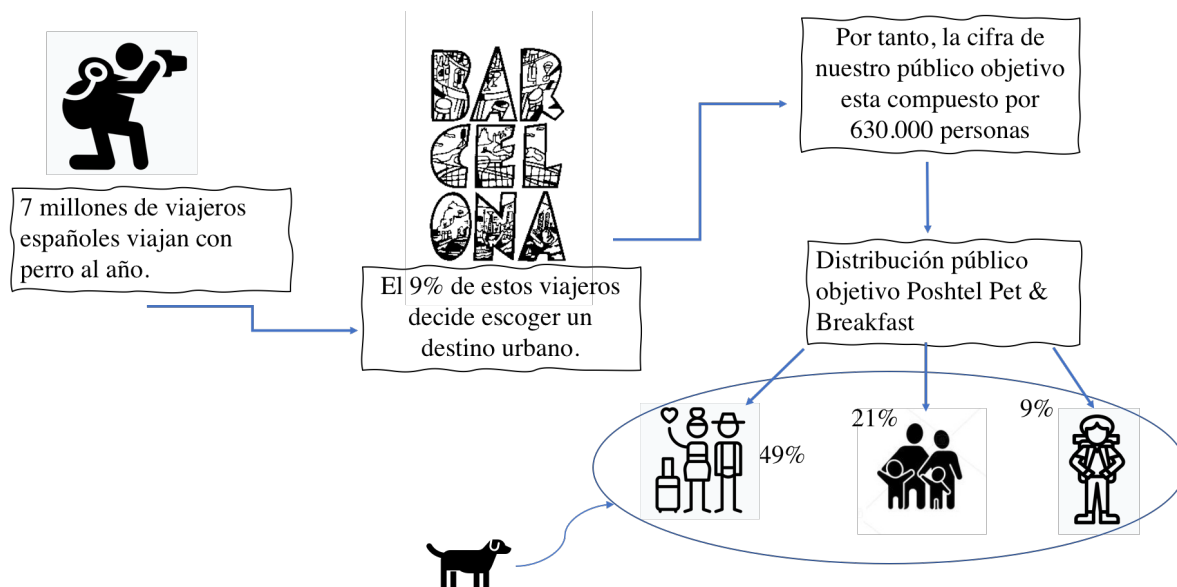
Serán turistas que realicen estancias medias de 3 a 5 días, en periodos concretos como las vacaciones, pero también buscan la tranquilidad por lo que se producirán viajes durante los fines de semana de todo el año, ayudando así a la desestacionalización de la demanda.

Además, nos dirigimos a turistas que buscan disfrutar del turismo urbano, así como del mar y la montaña por lo que Barcelona es una ubicación privilegiada.

Si bien es cierto, que teniendo en cuenta los datos redactados anteriormente los principales tipos

de alojamiento que escogen los turistas con mascotas son alojamiento rural y pisos de uso turístico mientras que tan solo el 9% de los turistas que viajan con mascota escogen como primera opción el turismo urbano en hoteles pero si les ofrecemos la libertad y flexibilidad de los alojamientos rurales y además incorporamos a nuestra oferta excursiones a lugares de playa y montaña podremos atraer a esos a ese tipo de turistas logrando una cuota de mercado mayor.

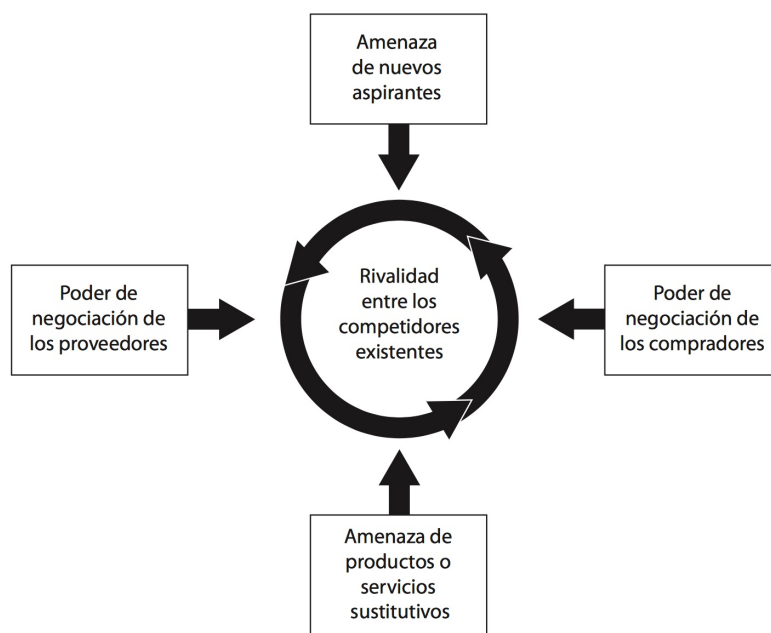
Figura 10: Público objetivo Poshtel Pet & Breakfast



Fuente: Elaboración propia a partir del informe “*Hábitos del turismo con perro: la oportunidad dog-friendly para el sector del ocio y el turismo en España*” Dog Vivant (2019)

### 3.1.4. Análisis de las fuerzas de Porter

Figura 11: Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector



Fuente: Porter M.E. (2017)

### Competidores existentes

Al analizar el conjunto de la oferta *Pet Friendly* en Barcelona, vemos que es el 16,7% de los hoteles de la capital catalana admiten mascota (Europapress, 2017).

Con este dato se puede declarar que la oferta no se encuentra saturada y que podríamos encontrar nuestro hueco en el mercado. Más aun si tenemos en cuenta que la mayoría de los hoteles que admiten mascota no son específicos para el target de viajeros con mascota, sino que son hoteles para viajeros en general por lo que no ofrecen experiencias especializadas para el disfrute de las vacaciones con la mascota y muchos de ellos presentan restricciones de tamaño y raza o suplementos.

### Amenaza de nuevos aspirantes

Para poder acceder al mercado es imprescindible evaluar las posibles barreras a la entrada, en el caso de la industria hotelera destacan las siguientes:

- Requisitos de capital: no podremos poner nuestro proyecto en marcha sin invertir grandes recursos financieros tanto en el arrendamiento y remodelación del inmueble, en todo tipo de gastos fijos y variables y para asumir las posibles pérdidas de los primeros años de funcionamiento. No obstante, teniendo en cuenta el atractivo del sector turístico en la ciudad de Barcelona; según datos del departamento de Empresa y Conocimiento de la Generalitat de Catalunya la recaudación del impuesto sobre estancias en establecimientos turísticos (IEET) en el primer semestre de 2019 fue de 19.529.457,60€, por lo que desarrollando un proyecto turístico interesante no será muy difícil encontrar inversores que nos proporcionen los fondos necesarios para la puesta en marcha del negocio.
- Política restrictiva del gobierno: actualmente en la ciudad de Barcelona no hay restricción a la apertura de nuevos hoteles. Aun así, los requisitos que marcha la legislación para la apertura de estos negocios son muchos que si bien no limitan en sentido estricto la entrada de nuevos competidores si la ralentizan. Además, en el proyecto Poshtel Pet & Breakfast se deberá tener en cuenta la legislación de los núcleos zoológicos para poder tener una guardería en el hotel.

Para poder valorar la amenaza habrá que atenerse a la capacidad de los aspirantes a solventar estas complicaciones. En el caso de Poshtel Pet & Breakfast lo más complicado será el poder acceder a la inversión necesario y además hacerlo de forma moderada para poder obtener rentabilidad del mercado.

### La influencia de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en una industria será mayor cuanto mayor sea su concentración en relación con la industria a la que surten. Además al surtir a distintos sectores sus beneficios no se ven condicionados por una sola de estas industrias, por lo que no dependen en concreto del sector turístico.

En el caso de la industria hotelera existen numerosos proveedores que suministran los servicios necesarios por lo que su poder de negociación es escaso. Los principales proveedores con los que

mantendremos relaciones serán los siguientes:

- Proveedores de abastecimiento en restauración y guardería canina
- Proveedores de servicios de lavandería
- Proveedores de servicios informáticos

En el caso de los dos primeros, los proveedores que realizan dichos servicios son numerosos y el cambio de un proveedor a otro no es alto para el empresario por lo que el poder de negociación de dichos proveedores es escaso.

En el caso de los proveedores de servicios informáticos, especialmente en lo relativo al programa de reservas y en el marketing digital, la negociación con dichos proveedores será mas reñida puesto que el cambio de un proveedor a otro supone un coste elevado para el empresario tanto de dinero como de tiempo.

### La influencia de los compradores

De las 5 fuerzas que moldean un mercado, en el caso de la industria hotelera los clientes son una de las fuerzas más importantes, puesto que son los consumidores finales de nuestro producto y de ellos dependerá alojarse en un establecimiento u otro y repetir o no en dicho establecimiento, además actualmente disponen de información amplia en el sector y de un fácil acceso a este a través de su pagina web o de agencias de reserva online.

Cabe mencionar, que centrándonos en la industria *Pet Friendly* y en nuestro proyecto, dicha influencia se verá reducida por las siguientes cuestiones:

- Como ya se ha mencionado tan solo el 16,7% de los hoteles de Barcelona admite mascota, lo que viene a significar que los compradores optan a un numero reducido de opciones de alojamiento.
- Además, nuestro *target* (público) de clientes no es sensible al precio, son mucho más sensibles a la calidad ofrecida y a la comodidad de que su mascota pueda disfrutar y por ello están dispuestos a pagar más.
- El producto ofrecido por Poshtel Pet & Breakfast no es esta estandarizado, por lo que los compradores no van a poder optar a un producto equivalente.

Si bien es cierto, que deberemos tener a los clientes muy presentes a la hora de desarrollar nuestra oferta puesto que se trata de una clientela fiel y que tienda a repetir en el alojamiento si la experiencia ha sido de su agrado.

### La amenaza de los sustitutivos

En una industria todo aquel que cubra la misma necesidad, pero de una manera diferente será un producto sustitutivo. El uso de productos sustitutivos será sin duda la fuerza que más resentirá nuestra rentabilidad en el mercado.

Buscando hacer una clasificación de los productos sustitutivos a los que tendrá que hacer frente Poshtel Pet & Breakfast, encontramos los siguientes tipos de empresas:

- > Alojamientos turísticos
- > Paginas webs que comercializan servicios de *Dog sitter* (cuidadores de perro)
- > Guarderías caninas

El primero de estos grupos es en el que más hemos de poner el foco puesto que es el que realmente realiza la misma actividad empresarial que nosotros: ofrecer alojamiento y aceptar mascotas. Si atendemos a datos del informe de actividad turística 2019 elaborado por el observatorio de turismo de Barcelona vemos que existe una masificación de vivienda de uso turístico (HUT), pues de los 10.444 establecimientos turísticos que se ubican en la ciudad de Barcelona el 92% (9.572 viviendas) pertenece a este grupo. No obstante, si hablamos de numero de plazas turísticas de la ciudad, de las 149.467 existentes el 49% pertenece a hoteles mientras que los apartamentos quedan en segundo lugar con un 39% de las plazas.

Desconocemos el numero de viviendas de uso turístico que admiten mascota, para tener una visión estimada hemos realizado una búsqueda en dos de las webs mas importantes de alojamientos de esta categoría como son Airbnb y Vrbo.

- Airbnb: alojamientos en Barcelona centro con mascota 33 opciones de un total de 300 (11%).
- Vrbo: alojamiento en Barcelona centro con mascota 92 opciones de un total de 201 (46%)

Este tipo de alojamientos son viviendas de particulares en las que alojarse a precios diversos y en las que podrás hacerlo con tu mascota, no obstante, no ofrecen ningún tipo de experiencia para realizar con tu mascota.

- > Webs que proporcionan servicios *dog sitter* (cuidadores de perros)

Se trata de empresas que ponen en contacto dueños de mascotas y cuidadores particulares y se postulan como la principal alternativa a las residencias de mascotas. Se trata de plataformas que operan bajo el modelo económico de economía colaborativa y actualmente hay varias empresas que se han hecho un hueco en el mercado, entre ellas encontramos:

- Holydog
- Rover
- Gudog
- Pet&net

Son negocios principalmente online que ofrecen diferentes servicios de cuidado de mascotas, que van desde paseos diarios hasta alojamiento en casa del cuidador. Resultan una buena alternativa para turistas que desean viajar y dejar a su mascota con alguien que la cuide como lo harían ellos; no obstante, rompe con el concepto de viajar con la mascota como uno mas de la familia.

Una de las mejores posicionadas es Gudog. A través de una búsqueda en su pagina web vemos que cuenta con un total de 344 cuidadores en la ciudad de Barcelona con unos precios que oscilan desde los 15 hasta los 30€ por mascota y noche.

> Guarderías caninas.

Son el negocio más tradicional en lo que respecta en el cuidado de las mascotas durante las vacaciones de sus dueños. Existe un número amplio de estas en el entorno de Barcelona, una de las más reconocidas es Can Jané.

Can Jané es un resort canino ubicado en La Roca del Valles, municipio que se encuentra a escasos 20 minutos de Barcelona, cuenta con residencia canina, escuela *agility* y parque acuático. Cuentan con estancias diversas para cubrir las necesidades de todo tipo de perros que van desde los 26€ hasta los 40€. Es una residencia con valoraciones muy positivas, dado que tiene una puntuación en Google de 4,4 sobre 5 de un total de 967 reseñas, pero finalmente lo cierto es que los animales tienen que estar “enjaulados”, lo que puede generarles ansiedad y además son servicios que cuentan con demandas muy centralizadas en la que se juntan gran número de perros, por lo que hay una gran posibilidad de que no puedan darle a cada perro el servicio personalizado que requeriría.

Todas estas opciones presentadas son objeto de ser escogidas por nuestros potenciales clientes. No obstante, Poshtel Pet & Breakfast cuenta con la ventaja competitiva de ofrecer una experiencia única para dueño y mascota, ofreciendo un alojamiento con todas las comodidades humanas y actividades para las mascotas.



### 3.1.5. *Análisis de la competencia.*

Para el análisis de la competencia nos vamos a centrar en los establecimientos hoteleros del área Barcelona centro que ofrezcan servicios semejantes a los ofrecidos por Poshtel Pet & Breakfast.

Actualmente los alojamientos hosteleros en Barcelona representan el 45% del total, lo que hace un total de 140.937 plazas (Departamento de Territorio y Sostenibilidad, 2018). Si acudimos al buscador booking.com vemos que la oferta hotelera *Pet Friendly* es amplia, en concreto 416 alojamientos admiten mascota. No obstante, el dato disminuye mucho si nos fijamos únicamente en la categoría de hotel, incluyendo hostales y pensiones, tan solo existen 100 establecimientos de dichas características que admitan mascotas, lo que viene a representar poco mas del 3% de establecimientos.

Tras la búsqueda de características semejantes ofertadas hemos una selección:

- Motel One Barcelona – Ciutadella
- Hotel Villa Emilia
- Hotel Petit Palace Boquería Garden, Hotel Petit Palace Museum y ICON BCN
- Cosmopolitan boutique hotel

Pese a que ninguna ofrece el producto que Poshtel Pet & Breakfast va a ofrecer son las que más se identifican con el modelo de negocio que queremos implantar en nuestra empresa.

A continuación, se presenta una tabla descriptiva de la competencia en la que se han tenido en cuenta los siguientes puntos:

- Descripción
- Localización
- Productos
- Servicio de la habitación
- Servicios del alojamiento
- Servicios *Pet Friendly*
- Instalaciones
- Público objetivo
- Rango de precio
- Valoración (Booking.com)
- Estimación de la cuota de mercado

Se han escogido estos factores porque son los que permiten obtener una visión total la competencia y usarla como referencia para ver el posicionamiento de nuestro producto turístico. En el sentido de que observando a la competencia podemos ver cual debe ser nuestro punto de partida y observar cuales son sus puntos débiles y sus puntos fuertes para poder competir mejor en el mercado.

Figura 12: Tabla principales competidores

	MOTEL ONE	PETIT PALACE: BOQUERIA GARDEN, MUSEUM, ICON BCN	VILLA EMILIA	COSMOPOLITAN BOUTIQUE
DESCRIPCIÓN	Hotel de tres estrellas. Cadena alemana de hoteles de ciudad con diseño innovador a un precio ajustado. Priman el diseño de sus áreas comunes, diseñadas respetando la arquitectura típica de sus ubicaciones, mientras que todas sus habitaciones tienen un diseño estándar.	Hotel de cuatro estrellas. Cadena española de hoteles urbanos pertenecientes a la empresa Hotelatelier. Disfruta del encanto de las principales capitales españolas alojándote en uno de nuestros 31 hoteles boutique en pleno centro de la ciudad. Priman el avance tecnológico y la experiencia del cliente.	Hotel de cuatro estrellas. Villa Emilia es un hotel de autor con una ubicación privilegiada, en el centro de Barcelona. El hotel dispone de restaurante y bar propios y terraza (Villa Emilia)	Hostal de 2 estrellas. El Cosmopolitan Boutique Rambla – Hostal Barcelona centro, está situado en una finca Boutique entrañable y acogedora de estilo modernista catalán. (Cosmopolitan Boutique Rambla)
LOCALIZACIÓN	C/Passeig de Pujades (barrio de Sant Martí)	Icon: C/Roger De Lluria (barrio L'eixample) Museum: C/Diputació (barrio L'eixample) Boqueria Garden: C/Boqueria (barrio Ciutat Vella)	C/Calabria (barrio Sant Antoni, L'eixample)	C/Rambla Catalunya (barrio L'eixample)
PRODUCTOS	2 tipos de productos de alojamiento: - habitaciones dobles con baño en el interior para uso individual y doble. - habitaciones dobles baño en el interior de uso individual o doble con vistas.	varios tipos de habitaciones en sus 3 hoteles de Barcelona: - habitación individual. - habitación doble pequeña / habitación doble / doble superior con terraza. - habitación triple. - habitación cuádruple /cuádruple superior /junior suite (máx. 4 pax). - habitación quintuple. - habitación séxtuple. - apartamento para 4/6 pax / apartamento dúplex 6 pax.	10 tipos de habitaciones: - habitación doble Premium: uso doble e individual. - habitación doble Premium con dos camas. - habitación triple Premium. - habitación doble estándar: uso individual. - habitación doble con dos camas. - habitación triple comunicadas.	3 tipos de habitaciones: - habitación doble con balcón - habitación doble superior exterior - habitación "economy"
SERVICIOS DE LA HABITACIÓN	- TV pantalla plana/Smart TV - sillón y mesa - calefacción/AA - perchero - ameneties - secador - algunas habitaciones con balcón - baño con ducha	-TV plasma - servicio de habitaciones - teléfono - escritorio - calefacción/AA - armario - cocina y minibar en algunas habitaciones - ameneties - caja fuerte - secador - algunas habitaciones - balcón o terraza - baño con ducha	-TV plasma o Smart TV/Chromecast - habitaciones insonorizadas - servicio de habitaciones - escritorio - calefacción/AA - armario - minibar - ameneties - caja fuerte - secador - algunas habitaciones - balcón o terraza - baño con ducha	-TV plasma - servicio de habitaciones limitado - sistema de climatización individual - perchero - ameneties - secador - algunas habitaciones - balcón/terraz a/salón - baño con ducha
SERVICIOS DEL ALOJAMIENTO	- recepción 24h - WIFI gratis - carta de almohadas y ropa de cama - préstamo de iPad - guardaequipajes - parking - subterráneo	- recepción 24h - WIFI gratis - alquiler de bicicletas y patinetes eléctricos - late check out disponible - carta de almohadas - préstamo de iPad - guardaequipajes - desayuno gratuito para niños	- recepción 24h - WIFI gratis - copa de vino y aperitivo de bienvenida (rsv. web) - late check out disponible - tea break gratis - préstamo de iPad - guardaequipajes - realización de distintas actividades sociales y culturales	- horario limitado de recepción / autocheck in 24h - WIFI gratis - late check out disponible - cocina común - guardaequipajes - desayuno buffet gratuito (rsv. web)
SERVICIOS PET-FRIENDLY	- suplemento de 5€ por mascota y noche. - admiten más de una mascota por habitación. - restricción por peso y raza no específica.	- las mascotas se alojan gratis. - no hay restricción de peso ni raza. - las mascotas pueden quedarse solas en la habitación. - pueden acceder a todas las áreas del Hotel menos la zona de desayuno. Ofrecen opción take away o room service. - pack de bienvenida: chucherías, comedero, bebedero y cama.	- las mascotas se alojan gratis. - 1 mascota por habitación. - no hay restricción de peso ni raza. - las mascotas pueden quedarse solas en la habitación. - pueden acceder a todas las áreas del Hotel, incluido el bar y restaurante. - pack de bienvenida: cuento y camastro.	- las mascotas se alojan por un suplemento 15-20€/noche. - 3 mascotas por habitación. - no hay restricción de peso ni raza. - las mascotas pueden quedarse solas en la habitación. - acceso a las zonas comunes. - pack de bienvenida: comedero/bebedero.
INSTALACIONES	- edificio de seis plantas - 300 habitaciones - zonas comunes - patio - azotea - bar One Lounge - parking subterráneo en el edificio - working center	- Boqueria Garden: - edificio 4 plantas - 114 habitaciones - Bar y cafetería - terraza y jardín - working center - sala de reuniones - Museum: - edificio 4 plantas - 61 habitaciones - cafetería - working center - sala de reuniones - ICON BCN: - edificio 4 plantas - 64 habitaciones - restaurante Mezza - terraza, azotea - piscina - working center - sala de reuniones	- Edificio de seis plantas - 53 habitaciones - Bar - Restaurante - Terraza azotea - Sala de reuniones	- Primer piso de un edificio - terraza
PUBLICO OBJETIVO	parejas y personas que viajan solas por ocio y negocio.	clientes de ocio especialmente familias y parejas.	parejas y personas que viajan solas por ocio y negocio.	clientes de ocio: parejas, familias y personas que viajan solas.
RANGO DE PRECIOS	150-170 €	100 - 400 €	80 - 350 €	80 - 200 €
VALORACIÓN de BOOKING.COM	- 9,2/10 fantástico. - 8.025 valoraciones. - puntos +: localización, amabilidad del personal, diseño, instalaciones. - punto -: el tamaño de la habitación y el equipamiento. El servicio del bar. - pocos comentarios <i>Pet Friendly</i>	- ICON: 9/10 fantástico. 1.572 valoraciones. - Boqueria Garden: 8,8/10 fabuloso. 3.272 valoraciones - Museum: 8,6/10 fabuloso. 1.787 valoraciones. - puntos + generales: localización, amabilidad del personal, diseño, instalaciones. - punto -: el tamaño de la habitación y el equipamiento. El servicio del bar. - bastantes comentarios positivos <i>Pet Friendly</i> .	- 9,1/10 fantástico. - 1.375 valoraciones - puntos +: amabilidad del personal, comodidad, limpieza, ubicación, instalaciones, diseño. - punto -: ameneties escasos para un hotel de 4*. precio del desayuno. - bastantes comentarios positivos <i>Pet Friendly</i> .	- 8,5/10 muy bien. - 743 valoraciones - puntos +: ubicación, limpieza, decoración. - punto -: tamaño de la habitación, climatización, forma de acceso, ruidoso, falta de servicios de hotel. - no hay comentarios <i>Pet Friendly</i> .
DISTRIBUCIÓN	- directa: página web y reserva telefónica. - programa de fidelización. - reserva a través de OTAs.	- directa: página web y reserva telefónica. - programa de fidelización. - reserva a través de OTAs.	- directa: página web y reserva telefónica. - muchas ventajas al reservar por la web. - newsletter. - reserva a través de OTAs.	- directa: página web y reserva telefónica. - ventajas al reservar por la web. - reserva a través de OTAs.
ESTIMACIÓN CUOTA DE MERCADO COMPETENCIA VENTAS TOTALES DEL MERCADO:	- cuota de mercado del 42% sobre los competidores. - ventas anuales de 6.757.483€	- cuota de mercado del 36% sobre los competidores. - ventas anuales de 5.771.453,21 €	- cuota de mercado del 19% sobre los competidores. - ventas anuales de 3.057.895,00€	- cuota de mercado del 3% sobre los competidores. - ventas anuales de 422.452€

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Análisis interno

#### 3.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión por la cual se descompone una organización empresarial en sus partes constitutivas, que serán aquellas actividades generadoras de valor que nos permiten obtener unos márgenes (Porter, 1985).

Esta herramienta es la previa a la consecución de “las ventajas competitivas”. Una empresa logra ventaja competitiva cuando es capaz de desarrollar e integrar dichas actividades generadoras de valor mejor que sus rivales (Zorita, 2015).

Para poder realizar correctamente la cadena de valor de Poshtel Pet resulta interesante moldear el modelo Porter y enfocarlo hacia una empresa de sector servicios como es la nuestra, es por ello por lo que también utilizaremos el modelo presentado en la obra *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor* (Alonso, 2008).

La mayor modificación que realiza Alonso radica en la reformulación de las “actividades primarias”, las cuales pasa a llamar “eslabones primarios”, dividiendo a su vez estos en pasan a llamarse y a su vez los divide en “controlables” y “no controlables”. El objetivo de dicha reformulación es adaptar la herramienta diseñada por Porter a las empresas de servicios.

Finalmente, el margen se genera como la diferencia entre los costes de las eslabones o actividades y el valor que estos repercuten.

A continuación, representamos gráficamente el modelo de cadena de valor de servicios a para su mayor comprensión.

Figura 13. Esquema cadena de valor de los servicios



Fuente: Alonso, G. (2008)

Teniendo en cuenta las aportaciones de ambos autores a la cadena de valor a continuación desarrollamos nuestra propia cadena de valor.

## Cadena de valor de Poshtel Pet & Breakfast

**Eslabones primarios:** se distinguen eslabones controlables que son aquellos que involucra a las actividades que quedan bajo la dirección de la empresa y eslabones no controlables son aquellos que influyen en la obtención de valor pero que escapan al control de la empresa.

### **Eslabones controlables**

- **Personal de contacto:** uno de los pilares de nuestro servicio es la calidad de la atención al cliente. En la prestación de nuestro servicio se suceden numerosas interacciones entre nuestro personal y los clientes, el trato que nuestro personal otorgue al cliente será condicionante de la experiencia de este y ayudara en la creación de la percepción de valor, así como de su posterior opinión y recomendación. Por todo ello, nuestro personal deberá poseer dotes de amabilidad, cercanía y por supuesto deberá ser *Pet Friendly*.
- **Operaciones/servicios:** en este eslabón se engloban todos los procesos que posibilitan el desarrollo del servicio ofertado. Las agruparemos por departamentos.
  - La recepción:
    - Gestión de las reservas. A los clientes que reserven directamente a través de nuestra pagina u otro canal directo web se les mandará un mail agradeciéndoles su reserva y preguntándoles a cerca de sus motivos de visita a Barcelona para poder diseñar un pequeño itinerario personalizado. Además de instarles a que nos hagan sus peticiones para ellos y sus mascotas.
    - Procesos de *check in* (registro) y *check out* (salida).
    - Atención continua al cliente desde el momento en el que realiza la reserva hasta su salida.
    - Gestión de las actividades
  - *Housekeeping* (equipo de limpieza): limpieza de las habitaciones y mantenimiento del hotel.
  - Servicio de guardería canina: controlar las reservas en la guardería y gestionar colaboraciones con empresas del sector.
  - Servicio de cafetería: desayunos, bebidas y aperitivos.
  - Todos los responsables de departamentos colaboraran al director en la selección del personal.
- **Servicio postventa:** para incrementar el valor de nuestro servicio resulta imprescindible realizar un seguimiento al cliente tras finalizar su experiencia. Para ello instaremos a los clientes a dejar sus valoraciones y podrán completar en la habitación un formulario para poder conocer como ha sido su experiencia. Lo que pretendemos con el servicio posventa es obtener unos *feedbacks* (reacciones) que nos permitan mejorar el servicio que ofrecemos, las valoraciones y recomendaciones son la principal herramienta que

usaran los huéspedes para para repercutirnos su percepción de valor. Cabe añadir que una de las características de nuestro *target* (segmento) de clientes es que son personas sociables a las que les gusta compartir tiempo con otros dueños de mascotas por tanto también habrá que tener en cuenta las interacciones entre nuestros clientes como condicionantes de la perfección de calidad y creación de valor y como condicionantes de nuestra reputación *online*. Contestaremos a todos los comentarios para mostrar interés en las opiniones de nuestros usuarios.

### **Estabones no controlables**

- **Marketing y ventas:** de nada sirve tener un producto si este no llega a ser conocido por los consumidores. Por tanto, lo primero en que deberemos centrarnos será en promocionar nuestro producto para que los clientes puedan conocerlo y adquirirlo, para ello subcontrataremos a una empresa especializada en marketing hotelero. En este eslabón se desarrollarán las actividades de la política de marketing:
  - Desarrollo de producto
  - Precio
  - Distribución
  - Comunicación
- **Profesionales independientes:** Poshtel Pet & Breakfast completa su oferta ofreciendo a los huéspedes una serie de actividades culturales, lúdicas y sociales que en su mayoría se impartirán por empresa independientes con las que trazaremos una red de colaboración. Cuanto mayor sea la colaboración mayor podrá ser el control sobre dichas actividades.

**Eslabones de apoyo:** incluyen aquellas actividades que posibilitan y respaldan el desarrollo de las actividades primarias. Es decir, actividades que si bien no participan directamente en el servicio ofertado son absolutamente imprescindibles para que este pueda llevarse a cabo.

- **Dirección general y recursos humanos:** es el eslabón que sustenta toda la cadena de valor, marca la dirección de la empresa e incluye todas las actividades de gestión y planificación que se desarrollarán en el organigrama. Nos resulta muy interesante encajarlo junto con los recursos humanos; en una empresa donde el personal está incluido como una de las actividades de creación de valor resulta imprescindible que en el momento de desarrollo del servicio compartan, comprendan y esparzan la misión y visión de la empresa (Alonso, 2008). Es por ello por lo que el director junto con cada responsable de área se encargará de la selección del personal que vayan a formar parte de Poshtel Pet & Breakfast
- **Organización interna y tecnología:** en este eslabón encontramos departamentalización de la empresa, para poder dar un buen servicio tenemos que asegurarnos de que existe una organización sólida que sigue los objetivos generales marcados por la dirección general, la tecnología ayuda a realizar el trabajo más eficientemente, diseñando un sistema de operaciones automatizado e implantando procedimientos de ejecución.
- **Infraestructura y ambiente:** referido en el lugar físico donde se desarrolla la actividad



del negocio. En el caso de Poshtel Pet será el edificio del hotel, las habitaciones y las diferentes instalaciones. Todo el hotel tendrá un diseño que influirá en el ambiente percibido por el cliente.

- **Abastecimiento:** en este apartado se encuentran las relaciones de la empresa con los proveedores que nos permitirán adquirir los materiales necesarios para la prestación del servicio y el desarrollo de las actividades primarias. Es decir, engloba desde el equipamiento de las habitaciones, mantenimiento de instalaciones hasta el suministro para la cafetería y guardería canina.

Figura 14: Cadena de valor Poshtel Pet & Breakfast



Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos anunciados

### 3.2.2. Compromiso de calidad con el cliente

Los clientes evalúan la calidad de un servicio por comparativa entre la expectativa y la percepción del servicio prestado. Es por ello por lo que es importante redactar un compromiso que muestre cual es la calidad que nosotros vamos a ofertar al cliente para conseguir que esa comparativa sea favorable y lograr así la satisfacción del cliente.

Para poder analizar esta comparativa vamos a utilizar el modelo SERVQUAL desarrollado por los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988, 1991, 1994), se trata de un modelo de investigación para analizar los conceptos de calidad y satisfacción del consumidor respecto a cinco dimensiones siguientes de calidad del servicio:

- > Tangibilidad
- > Fiabilidad
- > Capacidad de respuesta
- > Seguridad
- > Empatía

Para conseguir medir la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad del servicio ofertada por Poshtel Pet & Breakfast los clientes encontraran un cuestionario de satisfacción en sus habitaciones que posteriormente analizaremos con el método del análisis SERVQUAL. Cuanto mayor

sea la percepción de los clientes con respecto a la calidad ofertada mayor será nuestra competitividad en el mercado.

Figura 15: Principales indicadores de las dimensiones de calidad del servicio

DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Tangibilidad</b>	<p>Instalaciones modernas y cómodas para los clientes y sus mascotas</p> <p>Habitaciones climatizadas</p> <p>Limpieza e higiene máximas</p> <p>Decoración diferenciadora y personalizada</p> <p>Personal capacitado, resolutivo y empático</p> <p>Equipamiento correcto que garantice la funcionabilidad del servicio</p>
<b>Fiabilidad</b>	<p>Máxima correlación de la oferta prometida con la realidad del servicio</p> <p>Mostrar interés en solucionar los conflictos que puedan surgir</p> <p>Desarrollo con la máxima precisión y eficiencia del servicio en los términos acordados.</p> <p>Imagen de marca fidedigna</p>
<b>Capacidad de respuesta</b>	<p>Resolución de los problemas a la mayor brevedad</p> <p>Personal empleado las 24h para dar respuesta a las peticiones de los clientes</p> <p>Personal competente, resolutivo, informado, colaborador</p> <p>Capacidad de comunicación en varias lenguas: castellano, catalán, inglés, francés y alemán</p>
<b>Seguridad</b>	<p>Personal que inspire confianza y credibilidad</p> <p>Mantenimiento de las instalaciones</p> <p>Seguridad garantizada durante toda la estancia dentro de las instalaciones del hotel</p> <p>Seguridad en las transacciones</p> <p>Confidencialidad y protección de datos</p>
<b>Empatía</b>	<p>Personal amable, cortés, cercano y predispuesto a ayudar a los clientes</p> <p>Atención individualizada y adaptada a las necesidades de cada cliente</p> <p>Personal comprensivo y capacitado para dar respuesta a los intereses de los clientes.</p>

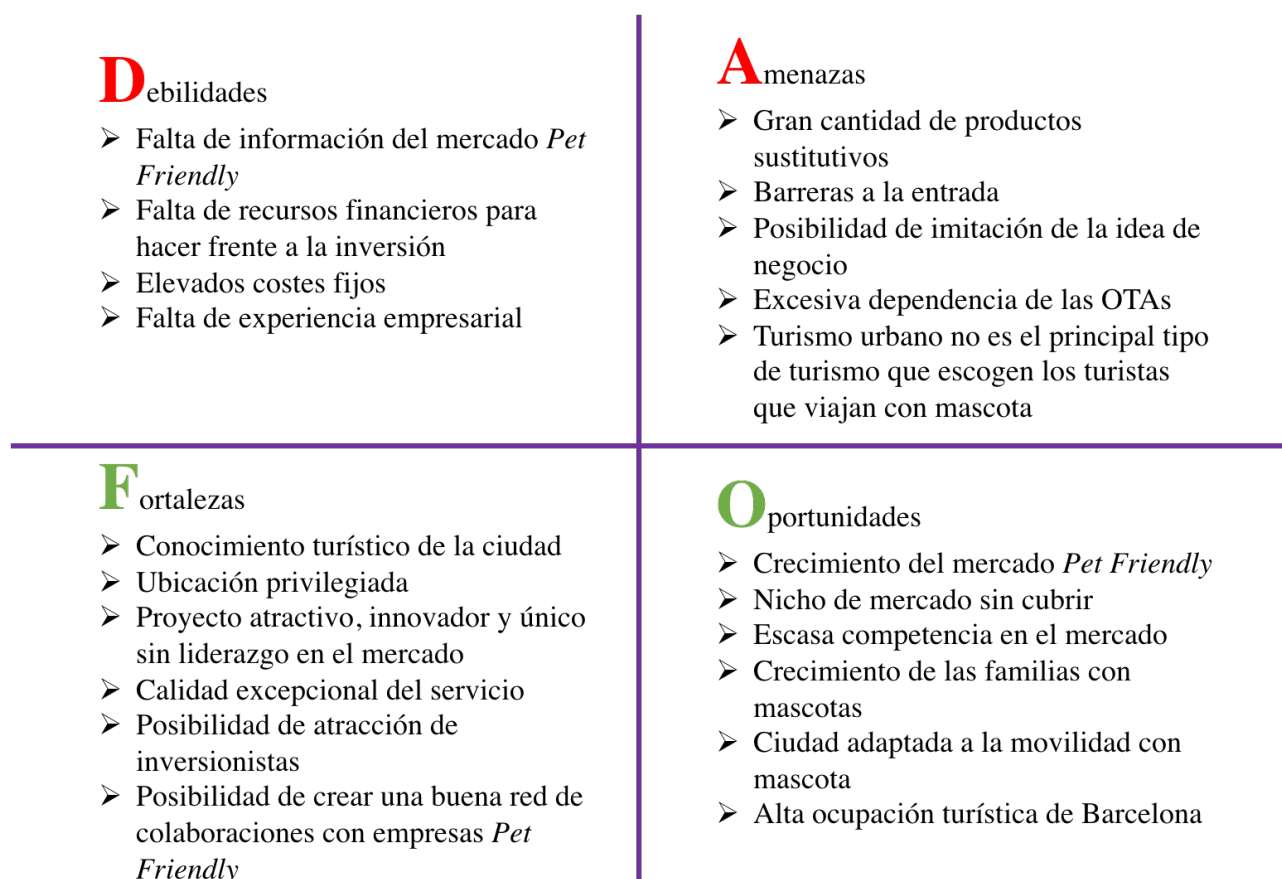
Fuente: Elaboración propia a partir del modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988, 1991, 1994)

Tras realizar el análisis interno de la empresa y el compromiso de calidad que vamos a ofertar a nuestros clientes hemos presentado los recursos y capacidades que nos van a proporcionar la ventaja competitiva sobre el mercado. Ofrecemos una idea de alojamiento innovadora: alojarte con tu mascota como un miembro más de la familia sin ningún tipo de distinción y además con un servicio al cliente impecable.

### 3.3. Matriz DAFO

Tras haber realizado el análisis externo de la empresa extraemos las amenazas y oportunidades con las que competirá la empresa, del análisis interno, por su parte, extraemos las debilidades y fortalezas. Las iniciales de estas cuatro palabras forman la sigla DAFO y se representan en la matriz siguiente:

Figura 16: DAFO



Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Objetivos estratégicos

Tras realizar el análisis estratégico del proyecto presentamos los siguientes objetivos a alcanzar por Poshtel Pet & Breakfast.

- > Cumplir con el plan establecido y posicionarnos como referente en el mercado de turismo urbano *Pet Friendly*.
- > Lograr un impacto en el mercado lo más parecido posible a el plan económico-financiero que se tratará en el ultimo apartado de este documento.



- > Lograr una cuota de mercado similar a la de nuestros competidores directos.
- > Lograr una red de colaboración que permita engrandecer el turismo *Pet Friendly* y de esta manera lograr atraer más clientes.
- > Colaborar a generar un turismo sostenible que beneficie a empresarios, turistas y habitantes de la ciudad de Barcelona.
- > Conseguir generar valor para nuestros clientes y sean nuestra mayor fuente de crecimiento a partir de sus recomendaciones.
- > Aportar con nuestra oferta nuestro pequeño grano de arena contra el abandono animal.

### 3.5. Marketing Mix

“Mercadotecnia es el proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos organizacionales” (American Marketing Association, 1995). A partir de este concepto los estudiosos E. Jerome McCarthy y Perreault popularizaron en 1999 el termino Marketing Mix que hace referencia a la combinación de cuatro variables:

- > Producto
- > Precio
- > Distribución
- > Comunicación

A continuación redactaremos las decisiones de marketing concretas para estas variables.

#### 3.5.1. *Producto*

En Poshtel Pet & Breakfast creamos un servicio de alojamiento que cubre la necesidades de nuestros clientes de viajar con sus mascotas como un miembro más de la familia, donde además se dispone de guardería. La idea es que la mascota es un miembro más que disfruta de las vacaciones.

Ya se han dedicado otro apartado a la exposición específica del producto y en este apartado vamos a ofrecer un resumen aclaratorio de que es lo que ofrece nuestra empresa.

Poshtel Pet & Breakfast es un hotel *Pet Friendly* de tres estrellas ubicado en la ciudad de Barcelona. Consta de 34 habitaciones en su mayoría de uso privado, pero reserva un pequeño grupo para implantar la oferta más innovadora: compartir habitación con mascota.

A parte de la oferta principal de alojamiento se ofrecerá el servicio de guardería canina y el de restauración ambos están enfocados para dar un servicio extra al cliente. La guardería canina estará disponible en tres horarios del día:

- > 9-12h
- > 13:30 – 17:30h
- > 20:30 – 23h

Se han diseñado estos horarios coincidiendo con aquellos momentos en los que los huéspedes puedan tener más dificultad de estar con sus mascotas: durante el desayuno, la comida y la cena. No obstante, estaremos encantados de mostrarles una oferta gastronómica *Pet Friendly*. Es decir, la guardería no esta pensada para que los huéspedes dejen todo el día con nosotros a sus mascotas, pues lo que nosotros queremos potenciar es el turismo con ellas, sino que esta para cubrir una necesidad

puntual del cliente cuando necesite ir a un sitio donde no puede llevarlo.

En nuestra cafetería el cliente podrá optar a un desayuno tipo buffet por 7€ y pequeños aperitivos a lo largo del día.

Para potenciar el turismo urbano con mascota se realizarán tours por la ciudad, incluyendo algunos monumentos donde las mascotas son bienvenidas como el Park Güell o la casa Casa Batlló. Además, se realizarán otras actividades para realizar con las mascotas como clases de yoga con perros (*dog*a), *agility* o club social.

Otro de los aspectos fundamentales del producto es la marca, debe ser atractiva y recordable. Es por eso por lo que hemos diseñado un primer esbozo de logotipo para Poshtel Pet & Breakfast.

Figura 17: Logo Poshtel Pet & Breakfast



Fuente: Elaboración propia

El logo pretende evocar las señas de identidad de la empresa, nuestra misión, visión y valores. El tronco del árbol viene a significar el concepto central de familia y las ramas representan los distintos tipos de familias que en este caso pretenden evocar a nuestro publico objetivo las familias que viajan con mascotas.

**Grafismo:** se ha utilizado una grafia simple y de trazo claro, moderna para el vocablo *Poshtel* y más clásica para *Pet & Breakfast*, además se ha jugado con las mayúsculas y minúsculas para darle mas dinamismo.

**Colores:** se ha empleado las tonalidades azules verdosas, dado que serán los colores corporativos de la empresa. Son colores frescos, limpios, que inspiran paz y confianza.

### 3.5.2. Precio

Nuestro segmento de clientes valora la calidad por encima del precio, es decir si les el servicio ofrecido les es de utilidad y cubre sus necesidades estarán dispuestos a pagar el precio estipulado. El funcionamiento que hemos seguido para la fijación de precios a nuestra oferta ha sido realizar un de aquí hemos extraído las cualidades que más valoran nuestros clientes. Hemos implantado esas cualidades a nuestra oferta y hemos buscado alojamientos con una oferta similar a la nuestra convirtiéndose en nuestra competencia directa.

Ha sido a partir del estudio de la competencia y de los precios que ofrecen que hemos redactado nuestros propios precios.

Poshtel Pet & Breakfast ofrece los siguientes precios por habitaciones:

Figura 18: Precios de las habitaciones

PRECIOS HABITACIONES					
HABITACIONES	Capacidad / usos	precios T. ALTA marzo - noviembre	PRECIOS SIN IVA	Precios T.BAJA. Diciembre - febrero	PRECIOS SIN IVA
DOBLE	2 pax	150	135 €	135	122 €
	1 pax	135	122 €	120	108 €
CUADRUPLA	4 pax	200	180 €	180	162 €
	3 pax	185	167 €	165	149 €
COMPARTIDA (PRECIO/PLAZA)	4 pax	40	36 €	36	32 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar existen dos tipos de tarifa según si nos encontramos en temporada baja o alta cuya diferencia es de un 10%. Tal y como veremos de forma más detallada en el apartado de viabilidad económico-financiera los datos de ocupación se han extraído del INE, con esos datos se ha podido concluir que los meses de mayor ocupación (temporada alta) van de marzo a octubre y los meses considerados de temporada baja son noviembre, enero y febrero.

Además, otros precios prefijados son:

- > Guardería canina 6€ por horario (+IVA 21%)
- > Desayuno buffet 8€ (+IVA 21%)

Por ultimo, la empresa también percibe beneficios de actividades organizadas en ocasiones por la propia empresa y en su mayoría por empresas colaboradoras; las actividades tienen un precio medio de 20€ y la empresa percibe una comisión de 2€/pax para el primer año.

### 3.5.3. Distribución

Una vez hemos creado el producto y le hemos puesto un precio debemos de hacer que los clientes conozcan nuestra oferta y así la puedan adquirir; esto es lo que se conoce como distribución un proceso por el cual acercamos el producto al cliente final.

La distribución de Poshtel Pet & Breakfast se realizará de forma directa y de forma intermediada tal y como explicaremos a continuación.

La distribución directa se realizará a través de una pagina web potente y accesible y a través de otros canales directos como son vía telefónica y por email. La reserva directa a través de las paginas webs de los hoteles ha ido escalando posiciones hasta colocarse en segunda posición por detrás de Booking, según un informe de Siteminder sobre los principales canales de reservas hoteleras en España (Hosteltur, 2020).

No obstante, debemos de ser conscientes que la distribución directa no será, y menos al inicio de nuestra actividad, suficiente para hacer llegar nuestra oferta a todos nuestros potenciales clientes. Es por eso por lo que contaremos con dos tipos de intermediarios online: ciberintermediarios y

infomediarios.

- Cibermediarios
  - OTAs (Agencias de viajes online): trabajaremos con las dos principales Booking y Expedia. Además, para la selección de habitaciones compartidas utilizaremos Hostelworld.
  - Webs de destinos turísticos: deberemos de estar inscritos en la guía oficial de establecimientos turísticos de la Generalitat de Catalunya. Este portal lo que hace es poner en valor los alojamientos de una zona permitiendo acercar la oferta al cliente final. Desde este portal no hay posibilidad de realizar la reserva, pero es una forma más de darnos visibilidad y de conseguir reservas directas.
- Infomediarios
  - Motores de búsqueda: El mas importante y conocido de todos es Google. a través de palabras claves que los usuarios insertan en el buscador aparece una lista de enlaces a las webs que contienen la información de interés. El contenido y la lista de enlaces en internet es interminable por lo que es muy importante, no solo tener un contenido de calidad sino aparecer en los primeros puestos, eso lo conseguiremos a partir de la combinación de posicionamiento SEM y SEO.
  - Metabuscadores: Se trata de motores de búsqueda que agrupan y comparan la información de muchos proveedores en un mismo sitio web para facilitar el proceso de selección al usuario. Su mayor utilidad es la comparación de los precios. Además, pueden ser una buena fuente de reservas directas ya que normalmente no se hace la reserva en dicha web, sino que redirigen al usuario a la web del proveedor o de la OTA. Algunos de los mas importantes son Kayak, Trivago o Google Hotel Ads.
  - Sitios webs de comentarios: La reputación en internet es fundamental para la buena funcionalidad del negocio ya que puede atraer o alejar a nuestros potenciales clientes. La web por excelencia donde los usuarios expresan la experiencia vivida es Tripadvisor.

A parte de los intermediarios expuestos en esta clasificación dado que nos dirigimos a un publico específico que además utiliza las paginas webs especializadas en turismo *Pet Friendly* para realizar sus reservas será imprescindible tener presencia en este tipo de webs. De momento nos anunciaremos en TravelGuau y Dog Vivant, además estas webs nos dan la posibilidad de certificarnos como alojamiento *Pet Friendly* de forma que daremos un plus de confianza a nuestros potenciales clientes en el proceso de compra.

En Poshtel Pet & Breakfast somos conscientes de que trabajar con intermediarios supone un coste bien sea a modo de comisión o de pago por clic, si bien es cierto que también son una herramienta fundamental para lograr atraer a muchos más clientes y no debemos de olvidarnos que también pueden servirnos de escaparate, es decir que un cliente potencial buscando información y comparando precios salte del intermediario a nuestra pagina web y concluya con una reserva directa.

### 3.5.4. Plan de comunicación

El ultimo punto de las variables que conforman el Marketing Mix, esta variable tiene el objetivo general de influir en el comportamiento del cliente durante su proceso de compra. Para lograr influir en el comportamiento será preciso realizar una serie de acciones (McCarthy y Perreault, 1997)

- Informar: debemos de nuestra oferta a nuestros potenciales clientes
- Persuadir: inducir a nuestros posibles compradores a que realicen una determinada acción mediante la creación de una serie actitudes favorables.
- Recordar: crear un atractivo para los consumidores que haga que mantengan vivo el recuerdo de nuestra marca en su memoria.

Ahora detallaremos como vamos a conseguir dicha influencia.

- Pagina web potente y accesible para ordenadores, móviles y *tabletas*.
- Anuncio en portales de alojamiento y paginas *Pet Friendly*: TravelGuau, Dog Vivant.
- Merchandising: pañoletas “Postal Pet&Breakfast”
- Posicionamiento SEO a traves de palabras clave. Creación de un blog donde los clientes sean la esencia, Instar a los clientes a contar las historias de ellos y sus mascotas (*guest post*) y fomentar la publicación de valoraciones, links a paginas de colaboradores.
- Actividad constante en redes sociales. Instagram y Facebook. Durante el check in realizaré una foto a las mascotas. publicación de fotos de las actividades del hotel, foto de bienvenida de la mascota durante el *check in* portando la pañoleta publicitaria “Poshtel Pet & Breakfast”.
- Seguimiento a los clientes durante la estancia y servicio post venta, mail marketing. Recogida de datos mediante pequeña encuesta que por ejemplo me permita enviar felicitaciones cuando sea el cumpleaños de la mascota con un pequeño descuento en su próxima estancia.
- Programa de fidelización para incentivar a que los clientes repitan estancia con nosotros y ofrecerle a cambio pequeños descuentos mediante la acumulación de puntos.
- Promoción en ferias y congresos como por ejemplo Fitur o 100x100 mascotas.

Tras haber realizado el análisis de nuestro publico objetivo sabemos que es un cliente que planifica la reserva con antelación, basa su búsqueda en paginas webs que promocionen el turismo con mascotas y en recomendaciones de familiares y amigos. Es activo en las redes sociales redes sociales, que es un cliente fiel a la marca al que le gusta publicar y compartir la experiencia vivida. Es por eso por lo que nuestra política en distribución y promoción debe estar al nivel de las necesidades y exigencias que hemos analizado.

El marketing es fundamental para la supervivencia de nuestra empresa y por ello hemos decidido invertir y apoyarnos en profesionales del sector. Destinaremos una partida de 160€ al mes para tener una web accesible y atractiva con un Channel Manager que nos permite controlar todas las reservas hechas por los diferentes medios de distribución. Además, contactaremos con una empresa experta en marketing online a la que destinaremos una partida de 208€ al mes para que nos lleve la política

de comunicación y nos oriente en la optimización de las redes sociales. En principio serán profesionales independientes es decir no formarán parte de la empresa pero para el futuro se contempla incorporar un director de marketing.

## **4. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

### **4.1. Modelo organizativo de la empresa**

El valor más importante que tiene Poshtel Pet & Breakfast son las personas que lo forman y trabajan en el, gracias al capital humano conseguimos ofertar la máxima calidad en nuestro producto. En este apartado describiremos la organización de la empresa y los puestos de trabajo en función de las necesidades de personal.

Para formar el equipo de Poshtel Pet & Breakfast van a tener en consideración dos aspectos que deberán estar en perfecto equilibrio. Por un lado, buscaremos formar un equipo joven y dinámico con una amplia formación en capital humano general acorde al puesto que ocupen en la empresa y con mayor especificación en los mandos superiores. Además, estas personas deberán de contar con una serie de valores personales que garanticen una perfecta relación de encaje trabajador – empresario.

Estos valores son los siguientes:

- > Pasión por la atención al cliente
- > Amantes de las mascotas
- > Personas que les guste trabajar en equipo
- > Proactivas
- > Positivas

La experiencia no será un factor de gran importancia a la hora de contratar a los trabajadores pues se valorará mas las ganas de aprender de los candidatos, se priorizará el capital humano específico para conseguir formar un equipo que comulgue 100% con la misión de la empresa. La máxima de nuestra empresa es tener a unos trabajadores que crean en el proyecto Poshtel Pet & Breakfast y que trabajen en equipo con una filosofía común de forma que el cliente no experimente tratos desiguales aumentando su percepción de calidad del servicio.

En Poshtel Pet & Breakfast hemos optado por la estructura funcional jerarquizada en cuatro niveles que se detallarán en el siguiente apartado.

### **4.2. Determinación de las necesidades de personal: funciones y responsabilidades**

- > **Primer nivel** (ápice estratégico): director general.
- > **Segundo nivel** (línea media superior): jefes de los áreas funcionales.
- > **Tercer nivel** (línea media inferior): supervisores de los departamentos funcionales.
- > **Cuarto nivel** (núcleo de operaciones): subordinados de los departamentos funcionales.

Así mismo, la empresa contará con trabajadores subcontratados (**staff de apoyo**) para tareas de apoyo que aseguren el correcto desarrollo de la actividad principal:

- > Empresa especializada en marketing online
- > Gestoría
- > Informático
- > Empresa de mantenimiento
- > Colaboración con personas que realicen actividades organizadas en el Hotel.

Profesionales independientes a efectos del balance de situación

Con la estructura funcional nos aseguramos de que la empresa trabaja en una misma dirección bajo las directrices del director general, que si bien mantendrá una estrecha vinculación y comunicación con todos los miembros de la empresa en especial con el con la línea media superior. La línea media superior será la encargada de hacer cumplir las directrices del ápice estratégico.

### **Primer nivel:** (ápice estratégico)

- **Director general:** el cargo lo ostentará la promotora de este proyecto. Es el máximo representante de la empresa y sus funciones son de desarrollo del plan estratégico, así como de su promoción y difusión entre sus empleados para lograr el cumplimiento de los objetivos generales. Marcará las directrices de toda la empresa y se encargará de forma directa de la gestión de los eslabones de apoyo de la empresa así del eslabón de marketing y ventas, contando con el staff de apoyo de que requiera. Tiene formación de grado en turismo.

### **Segundo nivel:** (Línea Media superior)

- **Coordinador área recepción:** persona encarga de gestionar el trabajo del área de recepción. Es decir, organizará al departamento de recepción y al de limpieza se ha decidido ponerlos juntos ya que la comunicación entre el departamento la recepción y el de *housekeeping* debe ser constante para garantizar la máxima calidad del servicio en términos de limpieza de las habitaciones e instalaciones.

#### **Especificaciones:**

- Unidad: Línea Media superior dependiente del ápice estratégico.
- Categoría profesional a efectos retributivos: 1.
- Personal a cargo: 7 personas.
- Régimen de jornada: ordinaria de 8h y horarios de trabajo flexibles.
- Dotación: 1.
- **Coordinador área Pet Friendly:** será la persona encargada de idear toda la parte de producto *Pet Friendly* que permitan cubrir satisfactoriamente todas las necesidades de los clientes. Así mismo, será la encargada de establecer realizaciones con posibles colaboradores y trabajadores externos que impartan las actividades *Pet Friendly* del hotel. Organizará las rutas por la ciudad y otras posibles excursiones. Será la encargada de gestionar la guardería canina. Todo ello lo realizará codo a codo con la directora general.

#### **Especificaciones:**

- Unidad: Línea Media superior dependiente del ápice estratégico.
- Calificaciones: grado en turismo/ADE + auxiliar veterinario (formación capital humano específico de la empresa)
- Categoría profesional a efectos retributivos: nivel 1.

- Régimen de jornada: ordinaria 8h y horarios de trabajo flexible.
- Dotación: 1.
- **Coordinador área cafetería:** será la persona encargada de gestionar esta área. Se encargará específicamente de la organización del desayuno y de coordinar al equipo de camareros a su cargo para cubrir el servicio de cafetería que estará disponible de 7am a 23h.

**Especificaciones:**

- Unidad: Línea Media superior dependiente del ápice estratégico.
- Calificaciones: estudios en restauración.
- Categoría profesional a efectos retributivos: nivel 1.
- Personal a cargo: 4 personas
- Régimen de jornada: ordinaria 8h y horarios de trabajo flexible.
- Dotación: 1.

**Tercer nivel:** (Línea Media inferior)

- **Gobernanta:** persona encargada del departamento de *housekeeping*. La gobernanta quedará supeditada a las directrices del jefe de dirección en lo que respecta a la limpieza de las habitaciones. Del mantenimiento de las instalaciones caerán totalmente bajo su mando y responsabilidad, debiendo llevar un control diario. Coordinará el trabajo de las camareras de piso y organizará sus turnos y horarios.

**Especificaciones:**

- Unidad: Línea Media inferior dependiente de la línea media superior.
- Categoría profesional a efectos retributivos: 1.
- Personal a cargo: 4
- Régimen de jornada: ordinaria 8h.
- Dotación: 1.

**Cuarto nivel:** (núcleo de operaciones)

- **Recepcionistas:** Atención al cliente, gestión de reservas: consultas, modificaciones, cancelaciones incidencias, atención telefónica, *mailing*, contestación de reseñas...

**Especificaciones:**

- Unidad: núcleo de operaciones dependiente de la Línea Media inferior.
- Categoría profesional a efectos retributivos: nivel 3.
- Régimen de jornada: ordinaria 8h, turnos rotativos.
- Dotación: 6.

- **Personal de limpieza:** camareras de pisos encargadas de la limpieza y buen estado de todas las instalaciones. Trabajarán bajo el mando de la gobernanta.

**Especificaciones:**

- Unidad: núcleo de operaciones dependiente de la Línea Media inferior.
- Categoría profesional a efectos retributivos: nivel 4.
- Régimen de jornada: ordinaria 8h, horarios flexibles.
- Dotación: 4.

- **Camareros:** atención en cafetería de 7 a 23h, trabajarán bajo las directrices del jefe de cafetería.



### Especificaciones:

- Unidad: núcleo de operaciones dependiente de la Línea Media inferior.
- Calificaciones: estudios en restauración.
- Categoría profesional a efectos retributivos: nivel 3.
- Régimen de jornada: ordinaria 8h.
- Dotación: 4.

Por ultimo, se ha tomado la decisión de contratar a dos vigilantes de seguridad para el turno noche, para garantizar la seguridad de los empleados de recepción y los huéspedes.

Este seria el primer esquema de las necesidades de personal de Poshtel Pet & Breakfast no obstante podrán ser modificadas según las necesidades de producción que tenga la empresa.

### 4.3. Política retribución y gastos de personal

A nivel retributivo Poshtel Pet & Breakfast se estará a lo pactado en el convenio colectivo interprovincial del sector de la industria de hostelería y turismo de Cataluña 2017-2019.

Figura 20: Tabla de salarios categoría segunda (grupo B)

NIVELES RETRIBUTIVOS	Hotel de 3 estrellas
<b>I</b> Coordinadores de las áreas Gobernanta	1.629,97 €
<b>III</b> Camareros	1.468,86 €
<b>IV</b> Camarera de pisos	1.360,02 €
<b>V</b> Vigilante de seguridad noche	1200,00€

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla de salarios de Convenio colectivo sector de la industria de hostelería y turismo sección Barcelona.

Figura 21: Gastos de personal

GASTOS DE PERSONAL							
Puesto	Salario Mensual	Nº Pers.	Pagas al año	Prorratio pagas	Importe Anual	Impuesto SS.	Coste total
Coordinadores de areas	1629,97	3	12	2	58.951 €	19.454 €	78.405 €
Gobernanta	1629,97	1	12	2	19.831 €	6.544 €	26.375 €
Recepcionista	1468,86	6	12	2	106.003 €	34.981 €	140.984 €
Camareros	1468,86	4	12	2	70.750 €	23.348 €	94.098 €
Personal limpieza	1360,02	4	12	2	65.508 €	21.618 €	87.126 €
Personal de seguridad	1200,00	2	12	2	29.200 €	9.636 €	38.836 €
<b>TOTAL GASTOS LABORALES</b>					350.243 €		465.823 €

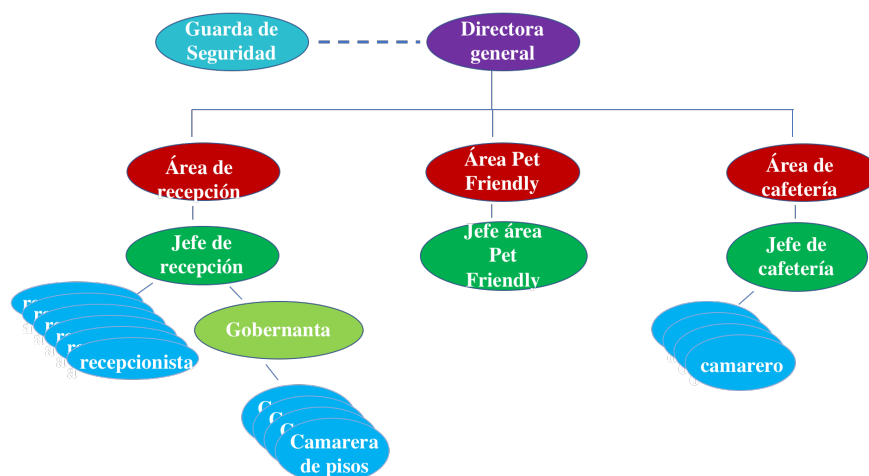
Fuente: Elaboración propia

Tal y como se aprecia los gastos ascienden a 465.823€ lo que supone un gasto mensual de 38.819€, el gasto fijo más cuantioso para la empresa. Se ha tomado la decisión de prorratear las pagas más cómodo amortiguarlas mes a mes que tener que desembolsar esa cuantía extra en dos meses concretos. Seria especialmente gravoso en diciembre puesto que coincide con uno de los

meses de la temporada baja y por tanto se perciben menos beneficios.

#### 4.4. Organigrama empresarial de la empresa

Figura 22: Organigrama Poshtel Pet & Breakfast



Fuente: Elaboración propia

## 5. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado vamos a representar todo lo expuesto con anterioridad a través de un plan de previsión económico-financiero que nos permita, finalmente, concluir la posible viabilidad del negocio. Por viabilidad financiera entendemos la entrada de dinero que debemos aportar al negocio para permitir su crecimiento y desarrollo diario; esto debe de ir acompañado por la viabilidad económica que será la capacidad que tenga la empresa de generar ganancias que permitan recuperar y hacer frente a los recursos financieros invertidos

### 5.1. Estructura económico-financiera.

Para valorar dicha viabilidad se han confeccionado cuatro planes que desarrollaran a lo largo del apartado:

- > Plan de inversiones
- > Plan de financiación
- > Plan de ingresos y gastos
- > Plan de tesorería

Con el plan de ingresos y gastos confeccionaremos la cuenta de perdidas y ganancias y con ello podremos valorar la viabilidad económica. Por el otro, a partir del plan de inversiones, de financiación y plan de tesorería valoraremos la viabilidad financiera del negocio.

Conviene aclarar que las cifras que se van a exponer a continuación obviamente son ficticias ya que se trata de un plan para una empresa futura, pero han sido confeccionados basándonos en datos de empresas del mismo sector con una estructura empresarial semejante a la que presenta Poshtel Pet & Breakfast.

### 5.1.1. Plan de inversiones y de financiación

El plan de inversiones nos permitirá plasmar las inversiones en las que debemos incurrir para la puesta en marcha del negocio (fondo de maniobra – arranque-) y para cuando se inicie la actividad (fondo de maniobra -operacional-). Además, incluiremos la inversión prevista para el activo no corriente con su respectiva tabla de amortización, amortización que destinaremos a cancelar la deuda del préstamo.

Figura 23: Plan de amortización y recuperación del inmovilizado

PLAN DE INVERSIONES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Fondo de maniobra -arranque-</b>	<b>9.984 €</b>												<b>9.984 €</b>			
Gastos de constitución	9.984 €												9.984 €			
Apertura y licencias	4.028 €												4.028 €			
certificación negativa de nombre	14 €												14 €			
Deposito capital entidad bancaria	3.005 €												3.005 €			
Escritura publica de constitucion	250 €												250 €			
ITP-AJD	2.200 €												2.200 €			
Inscripción registro	300 €												300 €			
Legalización libros	68 €												68 €			
Registro nombre comercial	119 €												119 €			
<b>Fondo de maniobra -operacional-</b>	<b>30.692 €</b>												<b>30.692 €</b>			
Arrendamiento	15.000 €												15.000 €			
Primas de seguro	250 €												250 €			
Profesionales independientes	442 €												442 €			
Imprevistos	15.000 €												15.000 €			
<b>Activos no corrientes</b>																
<b>INVERSIONES</b>	<b>491.315 €</b>												<b>491.315 €</b>			
Instalaciones y maquinaria	316.000 €												316.000 €			
Equipamiento	11.909 €												11.909 €			
Mobiliario	158.000 €												158.000 €			
Utillaje	4.000 €												4.000 €			
Equipos electronicos	1.406 €												1.406 €			
<b>Recuperación (AMORTIZACIONES)</b>																
Instalaciones y maquinaria	2.633 €	2.633 €	2.633 €	2.633 €	2.633 €	2.633 €	2.633 €	2.633 €	2.633 €	2.633 €	2.633 €	2.633 €	31.596 €	31.596 €	31.596 €	31.596 €
Equipamiento	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €	1.188 €	1.188 €	1.188 €	1.188 €
Mobiliario	878 €	878 €	878 €	878 €	878 €	878 €	878 €	878 €	878 €	878 €	878 €	878 €	10.536 €	10.536 €	10.536 €	10.536 €
Utillaje	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	804 €	804 €	804 €	804 €
Equipos electronicos	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	276 €	276 €	276 €	276 €
Gastos de constitución	832 €	832 €	832 €	832 €	832 €	832 €	832 €	832 €	832 €	832 €	832 €	832 €	9.984 €			
<b>TOTAL</b>													<b>54.390 €</b>	<b>44.405 €</b>	<b>44.405 €</b>	<b>44.405 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Incurriremos en unos primeros gastos de arranque que ascienden a 9.984€ y que corresponden a los pagos que deberemos realizar para poder operar como empresa, estos serán amortizados en el plazo de 1 año. Además, tenemos unos fondos de maniobra operacional que son los gastos que tendremos antes de que el negocio empiece a generar ingresos. Estos gastos ascienden a 40.676€, los aporta el socio y tienen consideración de inversiones puesto que su recuperación va a ser en el largo plazo.

La financiación de estas inversiones se presenta de la siguiente manera:

Figura 24: Plan de financiación

PLAN DE FINANCIACIÓN	AÑO 1
<b>Aportación de socios</b>	<b>40.676 €</b>
Gastos de puesta en marcha	9.984 €
Fondo de maniobra -operacional-	30.692 €
Activos no corrientes	
Aplicaciones informáticas	
Instalaciones y maquinaria	
Equipamiento	
Mobiliario	
Utillaje	
Equipos electrónicos	
<b>Prestamos</b>	<b>491.315 €</b>
Instalaciones y maquinaria	316.000 €
Equipamiento	11.909 €
Mobiliario	158.000 €
Utillaje	4.000 €
Equipos electrónicos	1.406 €

Fuente: Elaboración propia

Es decir, los socios aportarán 40.676€ de forma permanente y los activos no corrientes se

financiarán con un préstamo que detallaremos a continuación. Estos activos no corrientes están destinados tanto al acondicionamiento del local como adquirir el equipamiento necesario para desarrollar nuestra actividad en el día a día.

El préstamo se ira abonando de la forma siguiente:

Figura 25: Préstamo bancario largo plazo

PRESTAMO CARENIA PARCIAL DURANTE LOS DOS PRIMEROS AÑOS SOLO PAGO INTERÉS							
CARACTERISTICAS							
CAPITAL INICIAL	491315,45						
PLAZOS (AÑOS)	20						
TIPO INTERÉS	5,00%						
CUOTA TOTAL AMORTIZACIÓN	42.030,18 €						
PLAZOS (AÑOS)	CUOTA ANUAL	CUOTA MENSUAL	INTERÉS ANUAL	INTERES MENSUAL	AMORTIZACIÓN ANUAL	AMORTIZACIÓN MENSUAL	CAPITAL PENDIENTE
0 €							491.315 €
1 €	24.566 €	2.047 €	24.566 €	2.047 €	0 €	0 €	491.315 €
2 €	24.566 €	2.047 €	24.566 €	2.047 €	0 €	0 €	491.315 €
3 €	42.030 €	3.503 €	24.566 €	2.047 €	17.464 €	1.455 €	473.851 €
4 €	42.030 €	3.503 €	23.693 €	1.974 €	18.338 €	1.528 €	455.513 €

Fuente: Elaboración propia

Se trata de un préstamo de amortización francés por una cuantía total de 492,115€ a pagar en 20 años con un periodo de carencia de dos años al 5% de interés. La característica principal de estos prestamos es que el pago de la cuota anual es constante, con una cuota de amortización creciente y unos intereses decrecientes a lo largo de los 20 años.

Como se puede apreciar durante el primer y segundo año tan solo abonaremos los intereses por una cuantía anual de 24.605,75€ y es a partir del tercer año cuando ya empezamos a amortizar el préstamo para el año 3 la cuantía será de 17.493€ y en año 4 de 18.367.

#### 5.1.2. Plan de ingresos y gastos

Una vez hemos presentado la inversión inicial de la empresa y como vamos a financiar dicha inversión, hemos de presentar los rendimientos que va a generar nuestra empresa y que será lo que determine la viabilidad económica de esta.

Para ello hemos elaborado una cuenta analítica de perdidas y ganancias de forma detallada para el primer año y con un total de cuatro años.

Figura 26: Cuenta de perdidas y ganancias

PLAN INGRESOS Y GASTOS																
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos act. Principal	65.540 €	71.584 €	90.420 €	98.275 €	103.750 €	104.301 €	108.432 €	105.961 €	103.117 €	105.727 €	91.903 €	67.237 €	1.116.246 €	1.186.011 €	1.255.777 €	1.325.542 €
Otros ingresos de explotación	37.931 €	41.429 €	46.998 €	51.081 €	53.927 €	54.213 €	56.361 €	55.076 €	53.598 €	54.954 €	47.769 €	38.914 €	592.251 €	629.267 €	666.282 €	703.298 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>103.471 €</b>	<b>113.013 €</b>	<b>137.418 €</b>	<b>149.356 €</b>	<b>157.677 €</b>	<b>158.514 €</b>	<b>164.793 €</b>	<b>161.038 €</b>	<b>156.715 €</b>	<b>160.681 €</b>	<b>139.672 €</b>	<b>106.151 €</b>	<b>1.708.497 €</b>	<b>1.815.278 €</b>	<b>1.922.059 €</b>	<b>2.028.840 €</b>
Gastos directos	29.145 €	31.832 €	38.875 €	42.253 €	44.607 €	44.843 €	46.620 €	45.557 €	44.335 €	45.457 €	39.513 €	29.900 €	482.937 €	513.120 €	543.304 €	573.487 €
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>	<b>74.326 €</b>	<b>81.181 €</b>	<b>98.542 €</b>	<b>107.103 €</b>	<b>113.070 €</b>	<b>113.670 €</b>	<b>118.173 €</b>	<b>115.480 €</b>	<b>112.380 €</b>	<b>115.224 €</b>	<b>100.159 €</b>	<b>76.251 €</b>	<b>1.225.560 €</b>	<b>1.302.158 €</b>	<b>1.378.756 €</b>	<b>1.455.353 €</b>
<b>Total gastos indirectos -fijos-</b>	<b>59.420 €</b>	<b>59.420 €</b>	<b>59.420 €</b>	<b>59.420 €</b>	<b>59.420 €</b>	<b>59.420 €</b>	<b>59.420 €</b>	<b>59.420 €</b>	<b>59.420 €</b>	<b>59.420 €</b>	<b>59.420 €</b>	<b>59.420 €</b>	<b>713.041 €</b>	<b>703.057 €</b>	<b>703.057 €</b>	<b>703.057 €</b>
Personal	38.819 €	38.819 €	38.819 €	38.819 €	38.819 €	38.819 €	38.819 €	38.819 €	38.819 €	38.819 €	38.819 €	38.819 €	465.823 €	465.823 €	465.823 €	465.823 €
Arrendamiento	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	180.000 €	180.000 €	180.000 €	180.000 €
Mantenimiento	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Profesionales independientes	442 €	442 €	442 €	442 €	442 €	442 €	442 €	442 €	442 €	442 €	442 €	442 €	5.304 €	5.304 €	5.304 €	5.304 €
Primas de seguros	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Pagina web + channel manager	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	1.920 €	1.920 €	1.920 €	1.920 €
Suministros	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	2.004 €	2.004 €	2.004 €	2.004 €
Amortización inmovilizado	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	54.390 €	44.405 €	44.405 €	44.405 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>14.906 €</b>	<b>21.760 €</b>	<b>39.122 €</b>	<b>47.683 €</b>	<b>53.650 €</b>	<b>54.250 €</b>	<b>58.753 €</b>	<b>56.060 €</b>	<b>52.960 €</b>	<b>55.804 €</b>	<b>40.738 €</b>	<b>16.831 €</b>	<b>512.519 €</b>	<b>599.101 €</b>	<b>675.699 €</b>	<b>752.296 €</b>
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	2.047 €	2.047 €	2.047 €	2.047 €	2.047 €	2.047 €	2.047 €	2.047 €	2.047 €	2.047 €	2.047 €	2.047 €	24.566 €	24.566 €	24.566 €	23.693 €
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12.859 €</b>	<b>19.713 €</b>	<b>37.075 €</b>	<b>45.636 €</b>	<b>51.603 €</b>	<b>52.203 €</b>	<b>56.706 €</b>	<b>54.013 €</b>	<b>50.913 €</b>	<b>53.757 €</b>	<b>38.691 €</b>	<b>14.784 €</b>	<b>487.954 €</b>	<b>574.536 €</b>	<b>651.133 €</b>	<b>728.604 €</b>
Impuestos sobre beneficios	1.929 €	2.957 €	5.561 €	6.845 €	7.740 €	7.830 €	8.506 €	8.102 €	7.637 €	8.064 €	5.804 €	2.218 €	73.193 €	86.180 €	162.783 €	182.151 €
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>10.930 €</b>	<b>16.756 €</b>	<b>31.514 €</b>	<b>38.791 €</b>	<b>43.862 €</b>	<b>44.373 €</b>	<b>48.200 €</b>	<b>45.911 €</b>	<b>43.276 €</b>	<b>45.693 €</b>	<b>32.888 €</b>	<b>12.567 €</b>	<b>414.761 €</b>	<b>488.355 €</b>	<b>488.350 €</b>	<b>546.453 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Analicemos punto por punto:

- > Ingresos actividad principal:

Figura 27: Ingresos actividad principal

INGRESOS PREVISIONALES ACTIVIDAD PRINCIPAL										
Mes	Ocupación media por habitación Barcelona	Estimacion con el 100% de ocupación	Ocupación Año 1 (-20%)	Ingresos Año 1	Ocupación Año 2 (-15%)	Ingresos Año 2	Ocupación Año 3 (-15%)	Ingresos Año 3	Ocupación Año 4 (-5%)	Ingresos Año 4
Enero	59,07	138.691 €	47,26	65.540 €	50,21	69.636 €	53,16	73.732 €	56,12	77.828 €
Febrero	71,43	125.269 €	57,14	71.584 €	60,72	76.058 €	64,29	80.532 €	67,86	85.006 €
Marzo	73,19	154.427 €	58,55	90.420 €	62,21	96.071 €	65,87	101.722 €	69,53	107.374 €
Abril	82,20	149.445 €	65,76	98.275 €	69,87	104.417 €	73,98	110.559 €	78,09	116.702 €
Mayo	83,98	154.427 €	67,18	103.750 €	71,38	110.234 €	75,58	116.719 €	79,78	123.203 €
Junio	87,24	149.445 €	69,79	104.301 €	74,15	110.819 €	78,52	117.338 €	82,88	123.857 €
Julio	87,77	154.427 €	70,22	108.432 €	74,60	115.209 €	78,99	121.986 €	83,38	128.763 €
Agosto	85,77	154.427 €	68,62	105.961 €	72,90	112.584 €	77,19	119.206 €	81,48	125.829 €
Septiembre	86,25	149.445 €	69,00	103.117 €	73,31	109.562 €	77,63	116.007 €	81,94	122.451 €
Octubre	85,58	154.427 €	68,46	105.727 €	72,74	112.334 €	77,02	118.942 €	81,30	125.550 €
Noviembre	76,87	149.445 €	61,50	91.903 €	65,34	97.647 €	69,18	103.391 €	73,03	109.134 €
Diciembre	60,60	138.691 €	48,48	67.237 €	51,51	71.440 €	54,54	75.642 €	57,57	79.844 €
<b>Total anual</b>		<b>1.772.563,50 €</b>		<b>1.116.246,05 €</b>		<b>1.186.011,42 €</b>		<b>1.255.776,80 €</b>		<b>1.325.542,18 €</b>
<b>Ocupación (%)</b>	78,33		62,66		66,58		70,50		74,41	
<b>IVA (10%)</b>		177.256,35 €		111.624,60 €		118.601,14 €		125.577,68 €		132.554,22 €
<b>TOTAL CON IVA</b>		<b>1.949.819,85 €</b>		<b>1.227.870,65 €</b>		<b>1.304.612,57 €</b>		<b>1.381.354,48 €</b>		<b>1.458.096,40 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Se han previsto de la siguiente manera: se han cogido los datos de la ocupación media por habitación en Barcelona extraídos del INE y se ha pronosticado que nuestra ocupación será un 20% inferior para el primer año, 15% para el segundo año de un 10% para el tercer año y un 5% menos para el cuarto año. Es decir, se ira produciendo una adaptación progresiva a la ocupación media por habitación en Barcelona.

Además de los ingresos por actividad principal Poshtel Pet & Breakfast tendrá otros ingresos provenientes de sus actividades secundarias:

- > Restauración
- > Guardería canina
- > Actividades colaborativas con otras empresas.

Para la restauración se ha considerado que un 60% de los alojados realizara un gasto medio en restauración de 27€, contemplando el desayuno y otros consumos diarios. Hemos querido ser bastante pesimistas en este apartado puesto que desconocemos como pueda funcionar y porque esta más

previsto para dar un servicio extra al cliente.

La guardería canina tendrá un precio medio de 7€ durante unos horarios concretos del día y será utilizada por el 60% de los alojados cada uno de los cuales tendrá un perro.

Se realizarán una serie de actividades colaborativas con otras empresas especialmente del sector de las mascotas y estas colaboraciones tendrán una repercusión en la empresa en forma de comisión.

Un 60% de los alojados realizará alguna actividad de colaboración y Poshtel Pet & Breakfast recibirá por estas actividades una comisión de 2€ para el primer año, 3€ el segundo y a partir del tercero se establecerá una comisión fija de 4€ por cliente.

Sumando ambas partidas obtenemos los ingresos totales de la empresa.

#### > Gastos

Se han distinguido dos tipos de gastos, gastos directos son aquellos que dependen directamente en los ingresos, es decir son variables en función de estos. Estos gastos directos son de lavandería, intermediación (OTAs) y los relativos a los consumos y aprovisionamientos de restauración y guardería. Se ha valorado que estos gastos suponen un 30% sobre los ingresos de la actividad principal y un 25% sobre la actividad secundaria.

Por tanto, restando estos gastos de los ingresos totales obtendremos el margen de contribución o margen bruto.

A esta cantidad habrá que restarle todos los gastos fijos en los que incurre la empresa. Para el año uno los gastos indirectos en los que incurre la empresa ascienden a un total de 711.321€, los más destacables son el gasto que se realiza en el personal (38.819€/mensuales), seguido del alquiler con 15.000€ mensuales.

#### > Amortización

En esta partida la amortización del inmovilizado tendrá consideración de gasto fijo por lo que se tendrá en cuenta como un gasto indirecto más.

#### > Resultado de explotación y resultado del ejercicio

Una vez restado del margen de contribución el total de los gastos indirectos, obtendremos el resultado de la explotación. Tan solo nos quedará aplicarle el impuesto de sociedades que corresponde con el 15% sobre el resultado de explotación para los dos primeros años y 25% para los sucesivos. Así, una vez restado el impuesto de sociedades obtendremos el resultado del periodo, es decir los beneficios netos obtenidos.

Lo mas llamativo en cuanto a los beneficios netos obtenidos vendría a ser que el resultado del segundo año (490.477€) es ligeramente superior al del tercer año (489.641€) esto se debe al impuesto de sociedades, que como ya hemos anunciado pasa del 15% al 25%. En el cuarto año ya el margen de ingresos es mayor y por tanto el impuesto de sociedades tendrá en proporción menos impacto sobre el beneficio neto.

Antes de pasar al siguiente plan, resulta útil ver cual seria el punto muerto de la empresa, es decir cuantas habitaciones tendríamos que vender para que los gastos igualasen a los ingresos. Para ello solo hemos tenido en cuenta la actividad principal puesto que es la cifra más fiable sobre la que podemos extraer datos.

Así, hemos calculado el precio medio que ofrecemos en Poshtel Pet & Breakfast a partir de la media de precios que ofrecemos para cada habitación teniendo en cuenta tanto temporada alta como baja dando como resultado un precio medio de 157€ y siguiendo el plan hemos tomado que los gastos directos representan el 30% de los ingresos para poder así calcular el margen de contribución y con ello lograr el punto muerto. Por último, es preciso aclarar que el Hotel consta de 34 habitaciones, pero 4 de ellas se venden por plazas y sin embargo para mayor precisión, en este ejercicio se han contabilizado como habitaciones dando un total de 46 habitaciones.

Figura 28: venta de habitaciones mensual con 100% ocupación y punto de equilibrio (figura 29)

TOTAL HABITACIONES 100% (46HABS)		
Enero	31	1426
Febrero	28	1288
marzo	31	1426
abril	30	1380
mayo	31	1426
junio	30	1380
julio	31	1426
agosto	31	1426
septiembre	30	1380
octubre	31	1426
noviembre	30	1380
diciembre	31	1426
Ocupación media		1399
Ocupación media anual		16790

DATOS	
Total gastos indirectos -fijos-	713.041 €
Precio medio/habitación	157 €
Margen contributivo	110 €
Punto de equilibrio	6472
Ocupación	39%

Fuente: Elaboración propia

Es decir, necesitaremos vender 6472 habitaciones para alcanzar el punto de equilibrio, lo que representa una ocupación del 39%. Este dato es esperanzador ya que según nuestra previsión nos situaremos en una ocupación del 63% lo cual nos deja un margen bastante amplio hasta el punto de equilibrio para el caso en que el escenario fuera más pesimista.

### 5.1.3. Plan de tesorería

El ultimo de los planes que confeccionan el apartado de viabilidad financiera es el plan de tesorería, es decir la *cash-flow* (liquidez) que va a obtener la empresa en cada periodo y con la que habremos de hacer frente a las amortizaciones financieras de la empresa.

Para realizar el plan de tesorería deberemos de partir del apartado anterior y es que necesitamos los resultados de los periodos. Al resultado del periodo deberemos sumarle la amortización del inmovilizado, que si bien en el apartado anterior lo tomábamos como un pago verdaderamente no lo es ya que no supone una salida de efectivo de la empresa sino el deterioro del inmovilizado no corriente. Realizando dicha suma obtenemos el flujo de caja que va a generar el negocio.

Figura 30: Obtención del *cash flow*

	PLAN DE TESORERÍA															
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
RESULTADO DEL PERIODO	10.930 €	16.756 €	31.514 €	38.791 €	43.862 €	44.373 €	48.200 €	45.911 €	43.276 €	45.693 €	32.888 €	12.567 €	414.761 €	488.355 €	488.350 €	546.453 €
Amortizaciones del inmovilizado	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	4.532 €	54.390 €	44.405 €	44.405 €	44.405 €
CASH FLOW	15.463 €	21.289 €	36.046 €	43.323 €	48.395 €	48.905 €	52.732 €	50.443 €	47.809 €	50.226 €	37.420 €	17.099 €	469.150 €	532.761 €	532.755 €	590.858 €

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Plan financiero agregado

La información recogida a partir de los planes presentados hasta ahora nos va a permitir realizar el plan económico-financiero o plan financiero. Es decir, se trata de un plan agregado ya que permite mostrar en conjunto la información de los cuatro planes.

- > Plan de ingresos y gastos + plan de tesorería: *cash-flow*
- > Plan de inversiones
- > Plan de financiero: amortización financiera

Figura 31: Plan Financiero detallado

PLAN FINANCIERO																
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
SALDO INICIAL TESORERÍA	40.676 €	46.155 €	67.443 €	103.490 €	146.813 €	195.208 €	244.113 €	296.845 €	347.289 €	395.097 €	445.323 €	482.743 €	40.676 €	499.842 €	1.032.603 €	1.547.894 €
CASH FLOW	15.463 €	21.289 €	36.046 €	43.323 €	48.395 €	48.905 €	52.732 €	50.443 €	47.809 €	50.226 €	37.420 €	17.099 €	469.150 €	532.761 €	532.755 €	590.858 €
SALDO INICIAL AJUSTADO	56.139 €	67.443 €	103.490 €	146.813 €	195.208 €	244.113 €	296.845 €	347.289 €	395.097 €	445.323 €	482.743 €	499.842 €	509.827 €	1.032.603 €	1.565.358 €	2.138.752 €
(gastos de puesta en marcha)	9.984 €												9.984 €			
(amortización financiera)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	17.464 €	18.338 €
SALDO FINAL DE TESORERÍA	46.155 €	67.443 €	103.490 €	146.813 €	195.208 €	244.113 €	296.845 €	347.289 €	395.097 €	445.323 €	482.743 €	499.842 €	499.842 €	1.032.603 €	1.547.894 €	2.120.415 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar se ha elaborado de forma detallada para el primer año y de forma simplificada para los 3 siguientes. A partir del plan financiero por años se puede añadir una tabla resumen que nos proporciona una información relevante a cerca de la viabilidad de la empresa.

Figura 32: Resumen plan financiero

PLAN FINANCIERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	RESUMEN
SALDO INICIAL TESORERÍA	40.676 €	499.842 €	1.032.603 €	1.547.894 €	40.676 €
CASH FLOW	469.150 €	532.761 €	532.755 €	590.858 €	2.125.525 €
SALDO INICIAL AJUSTADO	509.827 €	1.032.603 €	1.565.358 €	2.138.752 €	2.166.201 €
INVERSIONES	9.984 €	0 €	0 €	0 €	9.984 €
(gastos constitución)	9.984 €				
(amortización financiera)	0 €	0 €	17.464 €	18.338 €	35.802 €
SALDO FINAL DE TESORERÍA	499.842 €	1.032.603 €	1.547.894 €	2.120.415 €	2.120.415 €

Fuente: Elaboración propia

Focalizándonos en la columna “resumen”, nos permite ver que el negocio es capaz de generar unos flujos de caja de 2.132.174€. Sumando dicha cifra al saldo inicial obtenemos el saldo inicial ajustado que va a ser lo que nos permita hacer frente a las inversiones, que como se aprecia son las inversiones en gastos de constitución (9.984€) y a la amortización financiera (35.802€), disponiendo de un saldo final de tesorería de 2.127.064€ que coincide con el saldo final del año 4. Además, observamos que nuestra tesorería aumenta en 2.086.388 € por lo que parece que el negocio sea viable financieramente, pero para completar el análisis deberemos acompañarlo de los balances de situación que presentamos a continuación.



### 5.3. Balance de situación

Figura 33: Balance previsional para los primeros 4 años

	MES 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>ACTIVO</b>	<b>531.991 €</b>	<b>946.752 €</b>	<b>1.425.123 €</b>	<b>1.896.009 €</b>	<b>2.424.124 €</b>
ACTIVO NO CORRIENTE	491.315 €	446.910 €	392.520 €	348.115 €	303.709 €
Instalaciones y maquinaria	316.000 €	316.000 €	316.000 €	316.000 €	316.000 €
Equipamiento	11.909 €	11.909 €	11.909 €	11.909 €	11.909 €
Mobiliario	158.000 €	158.000 €	158.000 €	158.000 €	158.000 €
Ustillaje	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Equipos electronicos	1.406 €	1.406 €	1.406 €	1.406 €	1.406 €
Gastos de constitución		9.984 €			
(AMORTIZACIÓN )		54.390 €	98.795 €	143.200 €	187.606 €
ACTIVO CORRIENTE	40.676 €	499.842 €	1.032.603 €	1.547.894 €	2.120.415 €
Tesorería	40.676 €	499.842 €	1.032.603 €	1.547.894 €	2.120.415 €
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>531.991 €</b>	<b>946.752 €</b>	<b>1.425.123 €</b>	<b>1.896.009 €</b>	<b>2.424.124 €</b>
PATRIMONIO	40.676 €	455.437 €	933.808 €	1.422.158 €	1.968.611 €
Capital	40.676 €	40.676 €	30.692 €	30.692 €	30.692 €
Reservas			414.761 €	903.116 €	1.391.466 €
Resultado del periodo		414.761 €	488.355 €	488.350 €	546.453 €
PASIVO	491.315 €	491.315 €	491.315 €	473.851 €	455.513 €
Pasivo no corriente	491.315 €	491.315 €	491.315 €	456.387 €	437.175 €
Deudas LP	491.315 €	491.315 €	491.315 €	456.387 €	437.175 €
Pasivo corriente	0 €	0 €	0 €	17.464 €	18.338 €
Deudas CP	0 €	0 €	0 €	17.464 €	18.338 €

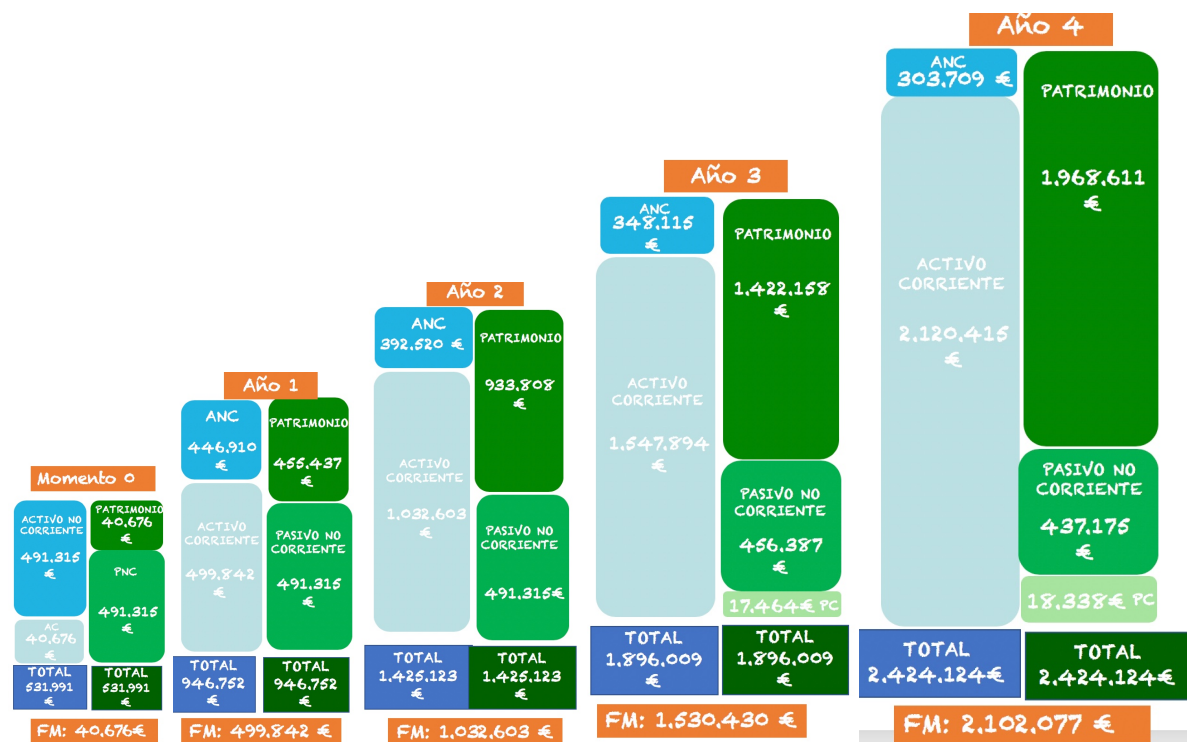
Fuente: Elaboración propia

Los balances se realizan el ultimo día del año por lo que son un documento que resumen toda la actividad acontecida a lo largo del año. Cabe recordar que durante los dos primeros años no existirán deudas a corto plazo puesto que hemos solicitado un préstamo con carencia parcial a dos años como ya se ha relatado anteriormente.

Lo que debemos de hacer con el balance es analizar como evoluciona la inversión con respecto de la financiación y compararla con una situación del solvencia ideal. Sabemos que en una situación de solvencia ideal la inversión debe estar financiada al máximo posible a partir del patrimonio, es decir con financiación propia, compuesta por el capital por el resultado del ejercicio y por las reservas que se obtienen a partir de capitalizar el resultado del ejercicio anterior. Para valorar cual es la situación de solvencia de nuestra empresa deberemos de saber si el fondo de maniobra es positivo, para así poder garantizar la maniobrabilidad de la empresa en el día a día. Lo podremos obtener de la siguiente manera:  $FM = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ .

Vamos a mostrarlo gráficamente para facilitar la comprensión del lector:

Figura 34: Balances gráficos años 1-4.



Fuente: Elaboración propia

Al haber financiado la actividad de la empresa con un préstamo a 20 años de carencia parcial durante 2 años tan solo pagaremos intereses y no la amortización del principal por lo que durante los dos años el fondo de maniobra coincidirá con el activo corriente. A partir de los dos años empezaremos amortizar el préstamo con pequeñas cuantías permitiendo en todo momento que el fondo de maniobra sea positivo garantizando el correcto funcionamiento del negocio en el día a día y la viabilidad de este. A partir del año 3 el pasivo corriente irá aumentado, pero también lo hará el activo corriente por lo que en principio la solvencia de la empresa es buena.

El pedir un préstamo a tan largo plazo nos va a permitir capitalizar el negocio y asumir las cuantías del préstamo con la tesorería que se vaya generando en los periodos de actividad. No solo basta con obtener una tesorería final positiva, sino que esta debe ser superior al pasivo corriente asegurando la capitalización de la empresa. Además, el resultado del ejercicio se capitalizará permitiendo aumentar el patrimonio neto de la empresa, de tal forma que en un futuro podemos aliviar la necesidad de financiación ajena.

#### 5.4. Conclusión de viabilidad del proyecto

Poshtel Pet & Breakfast es un proyecto de gran envergadura y como tal lleva implícito un riesgo, pero tras realizar este plan concluyo que su realización es viable y que esa viabilidad se sustenta en la capacidad de generar una muy buena relación entre las inversiones y su financiación, y que esta financiación se pueda ir cubriendo con los beneficios que genera la empresa y que al mismo tiempo aumentan la financiación propia. Igual de importante resulta prever que consecuencias tendrá sobre la tesorería las decisiones económico-financieras que se tomen ya que dichas decisiones pueden llevar a la descapitalización de la empresa. Los cuatro planes presentados y ya expuestos prevén que Poshtel Pet & Breakfast es un proyecto viable, pero en la practica será la capacidad que tengamos de mantener el equilibrio entre estos cuatro planes lo que garantice el éxito del negocio.

## 6. CONCLUSIONES

Como conclusión al plan de empresa realizado destacamos los puntos fuertes de Poshtel Pet & Breakfast con respecto de la competencia y del mercado y que marcarán nuestra ventaja competitiva: Ofrecemos un producto único de turismo urbano Pet *Friendly*, donde aunamos alojamiento y guardería canina.

Además, pretendemos integrar toda una red de colaboración con empresas del sector mascotas para ofrecer actividades a realizar con las mascotas y sus dueños, ofertando un valor añadido a los clientes y aumentando nuestra capacidad para generar beneficios.

El proyecto de Poshtel Pet & Breakfast lo que pretende es brindar la oportunidad a los dueños de mascotas de hacer turismo urbano y además, poder disfrutar de los múltiples ambientes que ofrece la ciudad de Barcelona: una impresionante oferta cultural, turismo de montaña y de sol y playa. Además, desarrollar Poshtel Pet & Breakfast como algo más que un sitio donde se va a dormir convirtiendo el alojamiento en una verdadera experiencia ofreciendo actividades a realizar con las mascotas y otras actividades culturales, disponiendo la posibilidad de hacer uso de la guardería cuando no puedan llevarse a sus mascotas.

En definitiva, Poshtel Pet & Breakfast es un alojamiento pensado en dos perspectivas: para las personas y para las mascotas. Creando comodidades para ambas y generar así una oferta única.

Tal y como hemos analizado en la segmentación nuestros clientes valoran mucho la calidad del servicio es por ello por lo que hemos fijado los parámetros de calidad que les vamos a ofrecer. El uso de las tecnologías nos va a permitir mejorar el servicio que ofertamos al cliente, de forma que podamos brindarle una experiencia más personalizada en base a sus necesidades y expectativas, fidelizando al cliente y contribuyendo a la ventaja competitiva.

Es por ello por lo que desarrollaremos una estrategia de diferenciación ofreciendo un alojamiento para los dueños y sus mascotas y de especificación ya que nos adaptaremos a las necesidades de nuestros 3 nichos de clientes: parejas, familias y solo *travellers* y construyendo nuestra oferta en función de este.

Lo que más destacaría tras todo lo analizado y estudiado es que el turismo con mascotas va a explotar en los próximos años, pues cada vez hay más mascotas en los hogares españoles, la gente cada vez viaja más y quiere probar experiencias diferentes. Existen muchos hoteles que admiten mascotas, pero prácticamente ninguno y menos en ciudad que ofrezca una experiencia entre dueño y mascota enriquecedora. Poshtel Pet & Breakfast podría derivar en uno de esos proyectos pioneros del turismo experiencial con mascotas.

Por lo pionero del proyecto ha sido difícil analizar el mercado y extraer información a cerca de todos los puntos claves con los que debe contar un buen plan empresarial. Lo que más me hubiera gustado poder profundizar es en la parte de habitaciones compartidas con mascota, creo que podría encajar muy bien en la forma de viajar que tenemos los *millennials* y las generaciones que vienen detrás.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGENCIA EFE (2019) “El turismo aportó 178.000 millones a la economía española en 2018, 2,4 % más” Recuperado el 10 de enero de <https://bit.ly/2XnwhWL>
- ALONSO, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Revista de Management de la Universidad de Palermo*. Recuperado el 15 de marzo de <https://bit.ly/2MnRtpi>
- ANFAAC. (2017). *Datos sectoriales*. Recuperado el 11 de marzo de 2020 de <https://bit.ly/2XMKpI4>
- ANHAR, L. (2001) “The Definition of Boutique Hotels” *HVS International*. Recuperado el 30 de mayo de <https://bit.ly/36WzdNk>
- ANIMAL’S HEALT. “El 20% de los millennials españoles prefiere perros antes que hijos”. Estudio realizado por Rover. Recuperado el 30 de mayo de <https://bit.ly/2AsCIyT>
- BOOKING.COM. (2019). “Booking.com revela las principales tendencias de viaje para 2020” Recuperado el 30 de mayo de <https://bit.ly/3eILszG>
- CATALUNYA EMPREN. (2012): Guia de costes y tramites para montar una empresa. Edita: Generalitat de Catalunya Departament d’Empresa i Ocupació. Recuperado el 15 de mayo de <https://bit.ly/3cwCKml>
- CNAE. *Clasificación nacional de actividades económicas*. Recuperado el 20 de marzo de <https://bit.ly/3gKy3J0>
- DATOSMACRO. “FMI - Fondo Monetario Internacional” Edita Datosmacro. Recuperado el 13 de febrero de <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/fmi>
- DATOSMACRO. “PIB España 2019” Edita Datosmacro. Recuperado el 30 de mayo de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2019>
- DE LA ROSA, J. M., PORRAS, C., RAMON VILASARAU, D., HINOJOSA, V., VARGAS, A. y CANALIS, X. (2014). Nuevos perfiles de turistas: ¿estamos preparados para satisfacerles? [Versión electrónica]. *Hosteltur*, 240, 5.
- DEPARTAMENT DE TERRITORI Y SOSTENIBILITAT. (2018). Establiments turístics al litoral. Edita: Generalitat de Catalunya. Recuperado el 30 de mayo de <https://bit.ly/2AziIu9>
- DEPARTAMENTO DE EMPRESA Y CONOCIMIENTO. (2019). Recaudación del impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos: municipios por comarca y semestres, 2012-2019. Edita Generalitat de Catalunya. Recuperado el 30 de mayo de <https://bit.ly/2U1uSTs>
- DOG VIVANT. (2019). Datos de Turismo con Perro en España – Informe Dog Vivant [Mensaje en un blog]. Edita: Elian Vivanco. Recuperado el 10 de enero de <https://bit.ly/3eERrW6>
- ENCUESTA DE OCUPACIÓN HOTELERA. (2019). “Establecimientos, plazas estimadas, grados de ocupación y personal empleado por puntos turísticos” Recuperado del Instituto nacional de Estadística el 10 de mayo de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2076#!tabs-tabla>
- EUROPA PRESS. (2017): “Europa es el mejor destino para los viajeros con mascotas”. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de <https://bit.ly/2XrZm3s>
- GÓNZALEZ MENORCA, L., GÓNZALEZ MENORCA, C., JUANEDA AYENSA, E. & PELEGRÍN BORONDO, J. (2014). *La calidad en las organizaciones turísticas*. Ediciones Paraninfo, SA.
- HOSTELTUR. (2018). “Barcelona, Costa Brava y Almería, los destinos más 'dog friendly'” Fuente: Rumbo. Recuperado el 15 de marzo de <https://bit.ly/3gFjOFz>
- HOSTELTUR. (2019). “El sector turístico, rey del comercio electrónico en España”. Fuente: CNMCDData. Recuperado el 30 de mayo de <https://bit.ly/2BtaYL3>
- HOSTELTUR. (2019). “Infografía, ¿Cuáles son nuestras preferencias a la hora de viajar con perro?”. Fuente: Dog Vivant. Recuperado el 30 de mayo de <https://bit.ly/2U2q4gl>
- HOSTELTUR. (2019). “Las páginas web de los hoteles pisan los talones a Booking”. Fuente: Siteminder. Recuperado el 15 de mayo de <https://bit.ly/3gHoQ4i>

- HOSTELTUR. (2019). “Perspectiva del turismo en Cataluña y balance de 2018”. Fuente: Generalitat de Catalunya. Recuperado el 16 de febrero de <https://bit.ly/3ckZoy8>
- HUNG, K-P., CHEN, A. y PENG, N. (2013). Taking dogs to tourism activities incorporating attachment into a pet-related constraint-negotiation model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 11. Doi: 10.1177/1096348013503992
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). “Principales indicadores demográficos 2018” recuperado el 30 de mayo de <https://bit.ly/302F1Dk>
- L’IMPACTE ECONÒMIC DE L’ACTIVITAT TURÍSTICA A LA CIUTAT DE BARCELONA. (2015)Edita: Universitat de Girona. Recuperado el 20 de enero <https://bit.ly/30c1uOD>
- LA RAZÓN. (2019). “¿Niños o perros? Los españoles lo tienen claro” *La Razón*. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2019/04/15/buenavida/1555311307\\_914623.html](https://elpais.com/elpais/2019/04/15/buenavida/1555311307_914623.html)
- MANUAL OPERATIVO DEL PEUAT. Recuperado de <https://bit.ly/2Xr4PHq>
- MCCARTHY, J Y WILLIAM, P. (1997) *Marketing*. Jerome y Perreault Ed. Mc Graw Hill, 448-450. (Undécima Edición)
- MORA, D. (2014). Turismo *Dog Friendly* en España. Travelguau. Recuperado de <https://bit.ly/2Xr55Go>
- OBSERVATORIO CETELEM. (2019). eCommerce – sector viajes. Recuperado el 30 de mayo de <https://bit.ly/301DkGu>
- OBSERVATORIO DE TURISMO DE BARCELONA: *Informe de actividad turística 2019*. Edita: Observatorio de turismo de Barcelona. Recuperado de <https://bit.ly/2Asltwv> [consultado 12 de enero 2020]
- PALANQUES, S. (2019). “Familias interespecie: cuando el perro figura en el árbol genealógico” *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2019/04/15/buenavida/1555311307\\_914623.html](https://elpais.com/elpais/2019/04/15/buenavida/1555311307_914623.html)
- PELEGRÍN-BORONDO, J., ARIAS-OLIVA, M., & OLARTE-PASCUAL, C. (2016). Emotions, price and quality expectations in hotel services. *Journal of Vacation Marketing*, 23(4), 322-338. doi: 10.1177/1356766716651305
- PELEGRÍN-BORONDO, J., ARIAS-OLIVA, M., GONZÁLEZ-MENORCA, L., & JUANEDA-AYENSA, E. (2015). Pricing policies in hotels: a psychological threshold research in online and offline channels. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 9(2), 161-179.
- PELEGRÍN-BORONDO, J., JUANEDA AYENSA, E., OLARTE-PASCUAL, C., & SIERRA-MURILLO, Y. (2016). Diez tipos de expectativas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 3(1). 109-124. <http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v3n1a7>
- PELEGRÍN-BORONDO, J., JUANEDA-AYENSA, E., GONZÁLEZ-MENORCA, L., & GONZÁLEZ-MENORCA, C. (2015) Dimensions and basic emotions: A complementary approach to the emotions produced to tourists by the hotel. *Journal of Vacation Marketing*, 21(4), 351-365.
- PEUAT. *Pla Especial Urbanístic per a la regulació dels establiments d'allotjament turístic*. Boletín oficial de la Provincia de Barcelona, núm. 15PL16354, del 6 de marzo de 2017. Recuperado de [https://bop.diba.cat/temp/03\\_022017003806.pdf](https://bop.diba.cat/temp/03_022017003806.pdf)
- PORTER M. E. (2017). *Ser competitivo*. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de <https://bit.ly/2XpeD4Z>
- RESOLUCIÓ TSF/510/2018, de 23 de febrer, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu interprovincial del sector de la indústria d'hostaleria i turisme de Catalunya (codi de conveni núm. 79000275011992). *Tabla de salarios*. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies. DOGC núm. 7589, de 29 de març de 2018. pp. 40 a 54. Recuperado de: <https://bit.ly/2ZY7E4u>
- SMARTTRAVEL. (2018). DESTINOS WTTC: los viajes y el turismo se sitúan como la primera industria en España. Información extraída de World Travel & Tourism Council (WTTC) recuperado el 10 de abril de <https://bit.ly/2zRcGVO>
- TIENDANIMAL (2018). II estudio anual sobre mascotas en España. Recuperado de: <https://bit.ly/2U1yc0S>
- TIENDANIMAL. (2019). III estudio anual sobre mascotas en España. Recuperado de: <https://bit.ly/36TFR71>

TRAVELGUAU (2017). Impulsando el turismo dog-friendly. Estudio inteligencia colectiva con la Comunidad TravelGuau. Recuperado el 8 de marzo de <https://bit.ly/2XqGHol>

WINEDERFUL (2017). “Como hacer un buen plan de empresa y no morir en el intento” Edita Palacio, S. Recuperado 20 de febrero de 2020 de <https://winederful.es/plan-de-empresa-hostel-logrono-albergue-rioja/>

ZORITA, E. (2015): *Plan de Negocio*. Ediciones ESIC (1ªedición)